



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Centro de Ciências da Educação

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM
BIBLIOTECONOMIA**



Tatiane Mello Dias

**O Mapeamento dos Fluxos e Processos Informacionais do Setor de
Protocolo de um Departamento de Recursos Humanos no Setor
Público.**

Florianópolis, 2010.

TATIANE MELLO DIAS

O Mapeamento dos Fluxos e Processos Informacionais do Setor de Protocolo de um Departamento de Recursos Humanos no Setor Público.

Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia apresentado como requisito parcial para aprovação na orientação de TCC2, do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina

Professor: Gregório Varvakis, Phd

Florianópolis, 2010.

Ficha catalográfica elaborada pela graduanda em Biblioteconomia/ Universidade Federal de Santa Catarina. Tatiane Mello Dias.

D658m Tatiane Mello Dias, 1985—

O Mapeamento dos fluxos e processos informacionais do setor de protocolo de um departamento de recursos humanos no setor público / Tatiane Mello Dias). – Florianópolis, 2010.

92 f. : il. color.

Orientador: Gregório Varvakis, Phd.

Referências: p. 81-85.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, 2010.

1. Gerenciamento de Processos. 2. Qualidade. 3. Protocolo. 4. Gestão documental I. Título.

CDU 930.253:352

Esta obra é licenciada por uma licença Creative Commons de atribuição, de uso não comercial e de compartilhamento pela mesma licença 2.5 3.0



Você pode:

- copiar, distribuir, exibir e executar a obra;
- criar obras derivadas.

Sob as seguintes condições:


- Atribuição. Você deve dar crédito ao autor original.
- Uso não-comercial. Você não pode utilizar esta obra com finalidades comerciais.
- Compartilhamento pela mesma licença. Se você alterar, transformar ou criar outra obra com base nesta, somente poderá distribuir a obra resultante com uma licença

Acadêmico: Tatiane Mello Dias

Título: O Mapeamento dos Fluxos e Processos Informacionais do Setor de Protocolo de um Departamento de Recursos Humanos no Setor Público.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Biblioteconomia, do Centro de Ciências da
Educação da Universidade Federal de
Santa Catarina, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Biblioteconomia, aprovado com nota
7,5.


Florianópolis, 10 de dezembro de 2010.



Prof. Gregório Jean Rados Varvakis, Ph.D.
UFSC-EGC.
Professor Orientador



Greicy Kelli Spanhol Lenzi, MSC.
UFSC-PPG-EGC.
Membro da Banca Examinadora



Alessandra Galdo, MSC.
UFSC-PPG-EGC.
Membro da Banca Examinadora

DIAS, Tatiane Mello. **O mapeamento dos fluxos e processos informacionais do setor de protocolo de um departamento de recursos humanos no setor público**. Florianópolis, 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

RESUMO

Relata a pesquisa realizada sobre o mapeamento dos fluxos e processos informacionais do setor de protocolo de um departamento de recursos humanos no setor público. Visa analisar o fluxo informacional e os processos da gestão de informação no setor de protocolo da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. A metodologia é baseada na pesquisa bibliográfica e estudo de caso, para a coleta de dados utiliza entrevista semi-estruturada e focada; e, os formulários do Grupo de Análise e Valor da UFSC. A metodologia aplicada é dividida em três etapas: conhecer, identificar e agir. Identifica os recursos (humanos, materiais e ferramentas) utilizados no gerenciamento da informação. Realiza o mapeamento dos fluxos e processos informacionais da gestão da informação. Identifica as necessidades e limitações da gestão informacional do setor de protocolo. Constata as oportunidades de melhoria nos processos e aponta melhorias nos processos.

Palavras-chave: Administração pública. Gerenciamento de processos. Qualidade. Gestão documental. Arquivos. Gestão da informação. Fluxos informacionais.

DIAS, Tatiana Mello. **The mapping of flows and information processes in the industry protocol for a human resources department in the public sector.** Florianópolis, 92 f. End of Course Work (Biblioteconomy Graduation) - Center for Science Education, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

ABSTRACT

Reports the research on mapping of flows and of information processes in the industry protocol for a human resources department in the public sector. It will analyze the information flow and processes of information management in the sector of the Protocol Department of Health of Florianópolis. The methodology is based on literature review and study case, for data collection using semi-structured interview and focused; and the forms of the Analysis Group and Value of UFSC. The methodology is divided into three stages: to know, to identify and to act. Identify the resources (human, material and tools) used in information management. Performs the mapping of information processes and flows of information management. Identifies the needs and limitations of information management of protocol sector. Finds opportunities for improvement in processes and process improvements in points.

Keywords: Public administration. Management processes. Quality Document Management. Files. Information management. Informational flows.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da Metodologia de Gerenciamento de Processos.....	30
Figura 2 – Hierarquia dos Processos.	32
Figura 3 – Formulário Recursos Utilizados.....	37
Figura 4 – Formulário Missão e Produtos Finais.	38
Figura 5 – Formulário Fornecedores.	38
Figura 6 – Formulário Clientes.	39
Figura 7 – Formulário Cumprimento de Especificações e Requisitos.	39
Figura 8 – Formulário Cadeia de Valor.....	39
Figura 9 – Formulário Insumos e Perdas.	40
Figura 10 – Formulário Insumos e Perdas.	40
Figura 11 – Formulário Mapa do Processo Visão Detalhada.	41
Figura 12 – Formulário Definição de Indicadores de Desempenho.....	41
Figura 13 – Formulário Mapa do Processo e Problemas.	42
Figura 14 – Formulário Lista de Idéias (Quadro Geral).	42
Figura 15 – Formulário Lista de Idéias (Não Viáveis no Momento).	43
Figura 16 – Formulário Indicadores de Desempenho para os Processos.....	43
Figura 17 – Formulário Plano de Implementação das Oportunidades de Melhoria.....	44
Figura 18 - Mapeamento do Fluxo Informacional do Setor de Protocolo.....	50
Figura 19 - Visão da Estrutura do Gerenciamento da Informação do DAP.	51
Figura 20 – Fluxo de Recebimento do Setor de Protocolo dos Documentos Internos, Externos e Malote.	56
Figura 21 – Fluxo do Recebimento dos Documentos Expedidos Internos para os Clientes Internos.	59
Figura 22 – Fluxo dos Documentos Expedidos Internos para os Clientes Externos. ..	61
Figura 23 – Fluxo dos Documentos Expedidos Internos para os Clientes Internos Via Malote.....	63
Figura 24 – Matriz de Decisão.....	65

LISTA DE FORMULÁRIOS

Formulário 01 – Recursos Humanos, Recursos Materiais e Ferramentas do Setor de Protocolo.	45
Formulário 02 – Serviços Prestados pelo Setor de Protocolo.	46
Formulário 03 – Missão/Objetivo e Produtos Finais do Setor de Protocolo.....	47
Formulário 04 – Clientes e Requisitos, Fornecedores e Especificações do Setor de Protocolo.	49
Formulário 05 – Descrição / Tipo do documento recebido pelos emissores ou expedido para os receptores: clientes e fornecedores.	53
Formulário 06 – Descrição da Visão do Macroprocesso do Setor de Protocolo do DAP.	54
Formulário 07 – Visão Macro detalhada do Setor de Protocolo.	55
Formulário 08 – Processos “1” e “2” do Setor de Protocolo.	55
Formulário 09 – Descrição do Processo 1: Setor de Protocolo Recebe Documentos dos Fornecedores Internos e Externos. Fluxo A: Setor de Protocolo Recebe Documentos dos Clientes Internos e Externos.....	57
Formulário 10 – Desenho do Processo 1: Documentos Internos e Externos Recebidos pelo Setor de Protocolo. Fluxo: Fornecedores para o DAP.....	58
Formulário 11 – Descrição do Processo 2: Documentos Internos Expedidos pelo Setor de Protocolo. Fluxo A: Setor de Protocolo Expede Documentos Internos para os Clientes Internos.....	59
Formulário 12 – Desenho do Processo 2: Documentos Internos Expedidos pelo Setor de Protocolo. Fluxo: DAP para os Clientes Internos.	60
Formulário 13 – Descrição do Processo 2: Documentos Internos Expedidos pelo Setor de Protocolo. Fluxo B: Setor de Protocolo Expede Documentos Internos para os Clientes Externos.....	61
Desenho do Processo:	61
Formulário 14 – Descrição do Processo 2: Documentos Internos Expedidos para os Clientes Externos pelo Setor de Protocolo. Fluxo: DAP para os Clientes Externos. ...	62
Formulário 15 – Descrição do Processo 2: Documentos Internos Expedidos pelo Setor de Protocolo. Fluxo C: Setor de Protocolo Expede Documentos Internos via Malote para os Clientes Internos.....	63

Formulário 16 – Descrição do Processo 2: Documentos Internos Expedidos para os Clientes Internos Via Malote pelo Setor de Protocolo. Fluxo: DAP para os clientes Internos Via Malote.	64
Formulário 17 – Mapa de Processos e Problemas – Processo 1 – Fluxo A.....	67
Formulário 18 – Mapa de Processos e Problemas – Processo 2 – Fluxo A.....	69
Formulário 19 – Mapa de Processos e Problemas – Processo 2 – Fluxo C.....	69
Formulário 20 – Lista de Idéias Viáveis.....	71
Formulário 21 – Lista de Idéias Não Viáveis no Momento.	72
Formulário 22 – Indicadores de Desempenho Levantados.	73
Formulário 23 – Oportunidade de Melhoria no Atraso no Processamento dos Documentos com Prazo Específico de Tempo de Resposta.....	75
Formulário 24 – Oportunidade de Melhoria nos Erros de Processamento dos Documentos.	75
Formulário 25 – Oportunidade de Melhoria no Extravio/Perda de Documentos aplicável ao Processo 1 – Fluxo A, Processo 2 – Fluxo A.....	76
Formulário 26 – Oportunidade de Melhoria no Extravio/Perda de Documentos Internos Expedidos Via Malote.....	76

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Estrutura do Trabalho	11
1.2	Problema de Pesquisa	12
1.3	Justificativa	14
1.4	Objetivos	13
1.4.1.	Objetivo geral:	13
1.4.2	Objetivos específicos:	13
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	15
2.1	Administração Pública	15
2.2	Administração Pública Municipal de Florianópolis	17
2.2.1.	A Missão Institucional	18
2.3	Secretaria Municipal de Saúde	19
2.3.1.	A Abrangência da Rede Municipal de Saúde na Cidade de Florianópolis	20
2.4	Qualidade e Gerenciamento de Processos	25
2.4.1	Qualidade	25
2.4.2	Gerenciamento de Processos	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1	Etapa Conhecer	37
4.2	Etapa Identificar	41
4.3	Etapa Agir	43
4.3.1	Etapa Conhecer: a base para o gerenciamento de processos	44
4.3.2	Recursos Humanos, Recursos Materiais e Ferramentas	45
4.3.3	Serviços Prestados pelo Setor de Protocolo	46
4.3.4	Missão/Objetivo e Produtos Finais	47
4.3.5	Clientes e Requisitos, Fornecedores e Especificações	47
4.3.6	Etapa Conhecer: definições do processo	49
4.3.7	Etapa conhecer: classificação dos documentos – itens do processo	51
4.3.8	Etapa conhecer: a visão do macroprocesso	54
4.3.9	Etapa Identificar: análise dos processos	64
4.3.10	Etapa Identificar: lista de idéias viáveis	70
4.3.11	Etapa Identificar: lista de idéias não viáveis no momento	71
4.4	Etapa Agir: indicadores de desempenho para processos	72
4.4.1	Etapa Agir: plano de implementação das oportunidades de melhoria	74
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
5.1	Estudos Futuros	79
	REFERÊNCIAS	81
	ANEXO A - Organograma da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.	86
	ANEXO B – Estrutura Detalhada dos Distritos Sanitários de Florianópolis.	87

ANEXO C – Dados de População Residentes no Município de Florianópolis.....	90
ANEXO D – Sistemas de Informação utilizados pela Secretaria Municipal de Saúde.	91

1. INTRODUÇÃO

Com a nova gestão instituída no ano de 2007 na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, houve um crescimento rápido e acelerado da estrutura física da rede municipal de saúde do município. Este fato proporcionou uma maior cobertura aos munícipes que utilizam o Sistema Único de Saúde (SUS), e a necessidade de ampliar os serviços oferecidos, além do crescimento dos recursos humanos utilizados no processo.

O estudo tem por objetivo analisar o fluxo informacional e a gestão dos processos de informação no Setor de Protocolo do Departamento de Recursos Humanos da Secretaria Municipal Saúde de Florianópolis. A respeito da instituição, trata-se de órgão público da administração direta do município. O universo de pesquisa será o setor de protocolo e as medidas que são utilizadas referentes à organização das informações.

Os objetivos específicos incluem o mapeamento do fluxo informacional e os processos utilizados no gerenciamento da informação, a identificação dos recursos utilizados, a identificação das necessidades ou limitações na gestão informacional e a sugestão de melhorias no gerenciamento da informação no Setor de Protocolo.

O estudo aborda aspectos como a gestão documental, o protocolo, a qualidade, o gerenciamento e o mapeamento dos processos, a aplicabilidade de ferramentas na execução de melhorias, e dispõe sobre o aprendizado organizacional a quem o realiza.

Desta forma busca-se analisar, identificar e implementar ações no Gerenciamento de Processos do Setor de Protocolo, no tocante das atividades que são desenvolvidas neste ambiente para trazer qualidade e melhorias tanto do ponto de vista da execução das rotinas quanto do gerencial.

Espera-se que a análise seja um suporte não somente ao Setor de Protocolo, mas também aos demais envolvidos no departamento.

1.1 Estrutura do Trabalho

A pesquisa é estruturada em cinco seções, a introdução é apresentada na seção 1, com a exposição do tema, a estrutura do trabalho de pesquisa, a apresentação do problema de pesquisa, a justificativa, o objetivo geral e os específicos que estão inseridos no decorrer da pesquisa.

A seção 2 apresenta o referencial teórico, com a apresentação da bibliografia levantada de definições, conceitos e aspectos relevantes ao tema de pesquisa. Os temas apresentados são: administração pública, administração pública municipal de Florianópolis, Secretaria Municipal de Saúde, protocolo, gestão documental, gerenciamento de processos e qualidade.

Na seção 3 está descrita a metodologia aplicada nas etapas do desenvolvimento da pesquisa. A seção 4 mostra a metodologia proposta pela autora para a aplicação prática das etapas de pesquisa que arrolam a análise e interpretação dos dados obtidos e a discussão dos resultados e na seção 5 as considerações finais da pesquisa e estudos futuros.

Seguem-se as referências bibliográficas, os anexos A, B,C e D que facilitam o entendimento e compõem as explicações da pesquisa.

1.2 Contextualização do Problema de Pesquisa

O setor de Protocolo é a única entrada e saída do fluxo informacional do Departamento, logo, deve estar em sintonia com a dinâmica dos demais.

Tal questão é baseada no freqüente uso do setor de protocolo para amparo nas mais variadas questões do Departamento. O entendimento que há por parte da autora, que trabalha neste Departamento, é que o insumo principal do setor de protocolo é a informação, sendo esta o produto que merece a devida atenção por quem realiza tal gerenciamento.

Quando se observa a empresa de forma processual, os diferentes elos da cadeia de processos/valor podem ser representados como um conjunto de entradas e saídas. As entradas (input) são de responsabilidade do fornecedor e devem atender as especificações do processo (padrões ou características de qualidade exigidas pelo processo). As saídas (output) são o resultado do processo entregue ao cliente, atendendo a seus requisitos ou

necessidades (tudo aquilo que o cliente espera da saída do processo) (PASQUALI, 2002, p. 30).

Visto que a guarda, a recuperação rápida e eficiente da informação são qualidades que devem ser inseridas na gestão informacional dos documentos, evitando assim, perdas, extravios e retrabalho no gerenciamento da informação, é proposto aqui o gerenciamento da informação por processos.

A presente pesquisa partiu do seguinte questionamento “O Setor de Protocolo do Departamento de Administração de Pessoal da Secretaria Municipal de Saúde desempenha suas funções de forma a integralizar os recursos, os métodos e processos corretamente visando à qualidade dos serviços oferecidos?”

1.3 Objetivos

A presente pesquisa é a análise do fluxo informacional e processos no Setor de Protocolo de Recursos Humanos de órgão municipal de Florianópolis e tem como meta atingir os seguintes objetivos:

1.2.1. Objetivo geral:

- Analisar o fluxo informacional e os processos da gestão de informação do Setor de Protocolo da Secretaria Municipal de Saúde.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar os recursos utilizados no gerenciamento da informação;
- Mapear o fluxo informacional e seus processos de gerenciamento da informação;
- Identificar as necessidades e limitações da gestão da informação do Setor de Protocolo;

- Apontar melhorias na gestão de processos do Setor de Protocolo.

A gestão de processos é um tema de pesquisa relevante na administração pública, pois o enfoque geralmente é direcionado as organizações privadas, entretanto a aplicabilidade pode ser diversa, como mostra o estudo.

1.4 Justificativa

O gerenciamento de processos “é uma metodologia aplicada tanto em empresas que produzem bens manufaturados quanto na produção de serviços, visando implementar a melhoria contínua” (PASQUALI, 2002, p.26). Este, vem a promover uma gama de ações que interage diretamente no fluxo de documentos, abordando recursos que passam pelas organizações despercebidos, no que tange ao recebimento, à coleta, o armazenamento e a disseminação da informação, além de otimizar o acesso e uso dos documentos.

Neste sentido, há preocupação na gestão da informação do Setor de Protocolo do Departamento de Administração de Pessoal da Secretaria Municipal de Saúde, em organizar a documentação que é recebida, gerada e arquivada.

Assim, torna-se necessária a criação de mecanismos que promovam o controle da documentação gerida e distribuída, pois a documentação envolvida no Departamento de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Saúde abrange todos os documentos funcionais dos servidores que atuam na instituição, onde são guardados e consultados em seus arquivos.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

A administração de determinadas empresas difere, conforme o tipo da estrutura e modelo organizacional que possuem, podendo estas serem privadas, coletivas, públicas ou mistas.

O modelo organizacional da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) é o setor público, caracterizada também como burocrática, no qual é regida por legislação, normas e regulamentos específicos a área de atuação.

O Departamento de Administração de Pessoal (DAP) funciona como apoio fundamental na gestão e distribuição dos recursos humanos em toda a rede municipal de saúde. Ao Setor de Protocolo cabe a função de documentar os atos praticados das ações de gestão em recursos humanos, além da guarda de documentos correntes e intermediários que fazem parte da vida funcional dos servidores.

Paes (2004, p. 53) considera que “a produção de documentos cresceu a níveis tão elevados que superou a capacidade de controle e organização das instituições”, este fato representa a situação da gestão da informação que ocorre no Setor de Protocolo, fator relevante da importância organizacional da informação que se faz necessário no setor, tendo em vista a demanda de novos servidores que ingressam na instituição a cada dia.

Neste contexto apresenta-se a construção de um referencial teórico, baseado em conceitos e definições da caracterização da instituição, do fluxo informacional; bem como aspectos e práticas relacionadas à gestão de documentos, processos e qualidade da informação do Setor de Protocolo, a fim de aproximar a relevância destes assuntos ao tema da pesquisa.

2.1 *Administração Pública*

Ao longo da pesquisa serão apresentados alguns conceitos para representação do cenário que permeia a instituição.

Para Meirelles (1996, p. 112), a Administração Pública é:

o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Ainda neste raciocínio, a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências, no capítulo I, artigo 6º define que:

XI - Administração Pública – (é) a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas (BRASIL, 1993, p.02).

A regulamentação que trata dos princípios pertinentes à Administração Pública, encontra-se desde 1988 através da Constituição Federal, no artigo 37, capítulo VII, que diz: a “Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, p.13).

As instituições públicas de forma geral são organizadas através de normas, Saraiva (2002, p. 192) faz uma descrição pontual das organizações burocráticas que são “caracterizadas por ser um tipo de cultura hierarquizada, onde existem linhas claras de responsabilidade e autoridade, sendo que o trabalho é organizado e sistemático”, estas características regulam as ações dos servidores nas instituições.

O criador da teoria da burocracia na administração foi Max Weber (1864-1920) que descreve a organização no sentido “técnico” como “formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência” (CHIAVENATO, 1994, p.12).

As abordagens de Fayol (científica e clássica), e a teoria burocrática de Weber, definem as organizações públicas como “racional, de sistema fechado, baseadas na certeza e na previsibilidade, com ênfase no planejamento e controle” (CHIAVENATO, 1994, p. 39).

Nas organizações, a “burocracia se sustenta sobre o conhecimento técnico”, o que vem a assegurar a “alta eficiência administrativa”, mas as realizações das tarefas em si tendem a ser “racionais” que conferem o atendimento igualitário (“impessoal”) a todos como objetivo de atingir os fins a que visa (SARAIVA, 2002, p. 188).

São muitas as empresas de grande e médio porte que devido ao seu tamanho e especificidade adotaram o modelo organizacional burocrático, para maior controle das atividades e tomadas de decisão dos funcionários.

A Secretaria Municipal de Saúde é considerada de caráter burocrático tendo em vista que as ações praticadas no âmbito municipal são regidas por leis, leis complementares, decretos, circulares e instruções normativas.

2.2 *Administração Pública Municipal de Florianópolis*

O município de Florianópolis é tido “como pessoa jurídica de direito público interno, com autonomia política, administrativa e financeira” (LEI ORGÂNICA, 1990, p. 4).

Dentre as competências municipais estão às atribuições de:

legislar sobre assuntos de interesses locais, elaborar e executar o orçamento plurianual e anual, os planos de desenvolvimento, instituir e arrecadar tributos, tarifas e preços públicos de sua competência, prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população, dispor sobre a administração, utilização, aquisição e alienação dos bens públicos entre outras [...] (LEI ORGÂNICA, 1990, p.12).

Quanto aos órgãos que compõem a administração pública do município pode-se citar os órgãos da administração direta e, as entidades da administração

indireta dotadas de personalidade jurídica própria (autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações).

A administração pública municipal é composta de órgãos integrados a estrutura administrativa da prefeitura, e dentre eles estão a Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

A Secretaria Municipal de Saúde pode ser classificada como uma organização formal produtora de serviços em saúde para o município de Florianópolis.

A Lei Orgânica, capítulo II, artigo 117 dispõe sobre as obrigações do município em relação à saúde, no qual “o Município integra, com o Estado e a União, o Sistema Único de Saúde, devendo nos termos da lei, garantir acesso a todos os seus habitantes, às ações e serviços de saúde sem qualquer discriminação” (LEI ORGÂNICA, 1990, p. 50).

2.2.1. A Missão Institucional

A missão institucional é o caminho que a organização deseja seguir ou fazer. Para Andion (2002, p. 33), “a missão da empresa consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade”. A missão da Prefeitura Municipal de Florianópolis é expressa de forma objetiva:

“PROMOVER O BEM-ESTAR DA GENTE FLORIANOPOLITANA”

Dentro deste contexto geral, é estratificada a missão da Secretaria Municipal de Saúde, na qual se visualiza o propósito de sua existência e ainda serve de critério a orientar as tomadas de decisão e define seus objetivos específicos.

A missão da Secretaria Municipal de Saúde é expressa de forma inerente as suas especificidades:

“Desenvolver ações de promoção, prevenção e recuperação dos danos à saúde em todos os níveis de atenção e vigilância do SUS, de forma a proporcionar à população condições adequadas para a qualidade de vida”

A partir da missão estratificada da SMS, será possível a formulação da missão do Setor de Protocolo com o objetivo de determinar a visão da existência e as tomadas de decisão que irão guiar os servidores responsáveis pela execução das ações para o alcance dos objetivos propostos no gerenciamento da informação.

2.3 *Secretaria Municipal de Saúde*

A Secretaria Municipal de Saúde vem desempenhando através do Plano Municipal de Saúde de Florianópolis (2007-2010, p. 39), aprovado pela resolução nº 48/CMS/2007, que são medidas que buscam à expansão de serviços em saúde que possam melhorar a qualidade do Sistema Único de Saúde no município para a população, providências medidas necessárias para a estruturação da rede de saúde sendo ela hierarquizada, qualificada e integrada de atenção a saúde:

o município de Florianópolis tem se organizado de forma a buscar um sistema de saúde equânime, integral e resolutivo, para assim proporcionar o atendimento efetivo dos problemas de saúde da população local através da realização de um conjunto de ações articuladas entre os diferentes níveis de complexidade da atenção à saúde.

O Sistema Único de Saúde (SUS) visa o dever do Estado através da Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990, com relação “as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes” (BRASIL, 1990, p. 1).

Para Malik (1998, p.10), quanto ao Sistema Único de Saúde (SUS):

constitui um moderno modelo de organização dos serviços de saúde que tem como uma de suas características primordiais valorizar o nível municipal. Contudo, apesar de seu alcance social, não tem sido possível implantá-lo da maneira desejada, em decorrência de sérias dificuldades relacionadas tanto com seu financiamento quanto com a eficiência administrativa de sua operação.

A Secretaria Municipal de Saúde tem sede em Florianópolis, e gerencia uma rede que contém 69 unidades administrativas na cidade.

O organograma básico da estrutura organizacional da SMS (ANEXO – A) é formado por: Gabinete, Assessorias, Diretorias, Gerências, Departamentos, Divisões e Setores.

2.3.1. A Abrangência da Rede Municipal de Saúde na Cidade de Florianópolis

A rede municipal de saúde presta serviços de assistência à saúde em toda a região de Florianópolis, a cobertura foi regionalizada de forma a viabilizar a execução das políticas públicas no município, sendo estes divididos em 05 Distritos Sanitários (ANEXO - B).

A Secretaria Municipal de Saúde é composta por 01 Farmácia Escola, 01 Almoxarifado Central, 01 Laboratório, 01 Centro de Controle de Zoonoses e 01 Unidade Central. Os 05 Distritos Sanitários coordenam 49 Unidades Locais de Saúde, 04 Policlínicas, 04 Centros de Atenção Psicossocial, 02 Unidades de Pronto Atendimento, totalizando 69 unidades ao todo.

Atualmente, a rede municipal de saúde é responsável por cerca de 10.000 (dez mil) atendimentos diários em saúde, pois há uma população residente nos Distritos Norte, Sul, Centro, Leste e Continente de 408.161 (quatrocentos e oito mil cento e sessenta e um) habitantes (ANEXO – C).

O responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos que atuam nas 69 unidades administrativas da Secretaria Municipal de Saúde é o Departamento de Administração de Pessoal.

2.3.2 Estrutura Geral do Departamento de Administração de Pessoal

Conforme a estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Saúde (SMS), o Departamento de Administração de Pessoal (DAP) é subordinado diretamente ao gabinete e sua estrutura física é dividida em duas salas distintas: a primeira conta com o Setor de Protocolo, Setor de Admissão de Pessoal e Setor de

Estágio e Vale Transporte; a segunda com a Gerência de Recursos Humanos, Divisão de Folha de Pagamento e Setor de Benefícios.

Muitas atividades são realizadas na área de Recursos Humanos, neste sentido é necessário explicitar de forma geral as atividades que são devidas para o gerenciamento do DAP. Abaixo estão relacionadas às atividades desenvolvidas pelo departamento:

- Atendimento ao público interno ou externo de forma presencial, por telefone ou e-mail;
- Orientação a todos os servidores ou não, a respeito de leis, decretos, portarias e instruções normativas inerentes a Secretaria;
- Recebimento e expedição de variados tipos de documentos tanto internos quanto externos;
- Responsável pelo recebimento, encaminhamento, arquivamento e acompanhamento dos documentos funcionais dos servidores;
- Construção de documentos normativos para o bom funcionamento dos procedimentos administrativos na Instituição;
- Realização e acompanhamento de Concursos ou Processos Seletivos Públicos;
- Admissão, exoneração e cadastro de profissionais no Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos (SIGRH);
- Gerenciamento e conferência parcial dos lançamentos de afastamentos, horas extras e revisões de pagamento na Folha de pagamento dos servidores no Sistema de Recursos Humanos (SRH);
- Inclusão, exclusão e alteração de férias dos servidores;
- Guarda e acompanhamento da frequência e licenças de todos os servidores;
- Distribuição do vale transporte a todos os servidores;
- Guarda e disseminação do Estatuto do Servidor Público Municipal.

O DAP funciona como o apoio no gerenciamento de todos os servidores que atuam na organização, ao todo são 2.308 (dois mil trezentos e oito) servidores que fazem parte do quadro único de pessoal e estão distribuídos nas 69 unidades da Rede Municipal de Saúde.

Os procedimentos de trabalho é dividido por 07 servidores e 03 estagiários, sendo estes:

- Gerência de Recursos Humanos;
- Divisão de Folha de Pagamento;
- Setor de Benefícios;
- Setor de Admissão de Pessoal;
- Setor de Estágio e Vale Transporte;
- Setor de Protocolo.

Cada setor e divisão são responsáveis por variadas atividades e competências na área de recursos humanos.

2.3.2.1 Setor de Protocolo e Gestão Documental

O Setor de Protocolo está contido no DAP, sendo o responsável por todos os documentos recebidos e expedidos. Em 2005 a SMS contava com 593 (quinhentos e noventa e três) servidores e a partir de 2010 são 2.308 (dois mil trezentos e oito) servidores. O aumento de recursos humanos ao longo do tempo provocou diretamente a expansão tanto da entrada quanto da saída da documentação no Setor de Protocolo, nesse sentido, há a preocupação da instituição em organizar, armazenar, e recuperar a informação de forma rápida e adequada.

Calderon (2004, p. 3) coloca que existe uma correlação entre os arquivos e a ciência da informação, na qual acredita-se:

que a maioria das instituições, atualmente, ultrapassou a obsessão tecnológica para encarar algo mais complexo, que é a preocupação que se deve ter com a informação produzida no âmbito interno e externo afetando os processos e os produtos das organizações.

Verifica-se a complexidade de gerenciamento da informação visto a demanda crescente do volume de documentos nas grandes organizações, no caso

da SMS, das 69 unidades administrativas existentes, 61 já são informatizadas. A utilização de programas de Sistemas de Informação facilitadores é vasta e auxilia no gerenciamento da informação (ANEXO - D).

No que se refere aos conceitos acerca dos protocolos, arquivos e gestão documental, visto que um, é intrínseco ao outro, nesse contexto, será conceituado o que é documento, e algumas definições de protocolo, arquivo e gestão documental.

Para Calderon (2004, p. 1), os documentos podem ser definidos como “um conjunto de informações registradas em um suporte.” A função dos documentos consiste em “cumprir sua função social, administrativa, técnica, jurídica, cultural, entre outras”. Sendo necessário “sua organização, preservação e acessibilidade” (CALDERON, 2004, p. 1).

Conforme Castro (1988, p. 102), todos os documentos que entram numa instituição, precisam receber um tratamento adequado quanto às rotinas de protocolo e arquivo. Neste sentido:

em um Sistema de Arquivos Correntes, não podemos dissociar os serviços de recebimento, registro, controle da tramitação e expedição da correspondência (PROTOCOLO), dos serviços de arquivamento e empréstimo de documentos (ARQUIVO).

Assim, o Protocolo é definido por Paes (2004, p. 55-60) “como sendo um setor encarregado do recebimento e classificação, registro e movimentação, expedição e arquivamento dos documentos”. Para tratar a informação recebida e expedida Diaz (1974, p.76) mostra alguns procedimentos:

- 1) Abrir a correspondência com cuidado para que não rasgue e nem danifique o documento;
- 2) Marcar a hora e data do recebimento (com carimbo específico);
- 3) Certificar-se de que os anexos foram recebidos;
- 4) Classificar e distribuir a correspondência;
- 5) Atender a correspondência (ler, considerar anexos e responder o documento, caso contrário repassar a outras pessoas/departamentos que possam fazê-lo).

O Manual de Gestão Documental do Programa de Gestão Documental do Estado do Espírito Santo (2005, p.22) define que as atribuições e competências de um protocolo seriam: “receber, classificar, autuar, registrar, numerar, expedir, controlar, movimentar e prestar informações sobre localização de processos e documentos, e propor a atualização das técnicas de protocolo.” Estes itens são considerados como procedimentos gerais das atribuições e competências de um setor de protocolo.

A definição de Gestão de Documentos e sua função, através da Lei Federal nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados e dá outras providências, determina, no artigo 3º que:

Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente (BRASIL, 1991, p.1).

A autora Paes (2004, p. 53), faz uma abordagem histórica sintetizada da documentação, correlacionando-a ao tema gestão de documentos, enfatizando aspectos e fatores anteriores como responsáveis da progressão dos arquivos e o surgimento da teoria das três idades:

no século XIX, a partir da II Guerra Mundial, em decorrência do progresso científico e tecnológico alcançado pela humanidade, a produção de documentos cresceu a níveis tão elevados que superou a capacidade de controle e organização das instituições, as quais se viram forçadas a buscar novas soluções para gerir as grandes massas documentais acumuladas nos arquivos.

Paes (2004, p. 21) explica a teoria das “três idades” que surgiu no século XIX, como um novo conceito de gestão de documentos, a saber:

- a) Primeira Idade ou Arquivo Corrente: documentos em curso ou de uso contínuo e freqüente na instituição;
- b) Segunda Idade ou Arquivo Intermediário: documentos que deixaram de ser usados freqüentemente, mas que podem ser solicitados por outros.

Estes documentos também aguardam destino final (guarda permanente ou eliminação);

- c) Terceira Idade ou Arquivo Permanente: guarda de documentos que perderam a função administrativa, mas são dotados de valor histórico ou documental.

Ressalta-se que os arquivos existentes no DAP são apenas o arquivo corrente (de uso freqüente) e o intermediário (transitório/aguarda destino final).

A caracterização do Setor de Protocolo é um primeiro passo no gerenciamento da informação, a partir dele será possível através do gerenciamento de processos detalhar as atribuições do setor e indicar propostas de melhorias na qualidade dos serviços prestados.

2.4 Qualidade e Gerenciamento de Processos

A qualidade dos serviços nas organizações nos dias de hoje é altamente valorizada em face de necessidade dos mercados em manter seus clientes para que o valor agregado aos bens e produtos se torne grandes lucros futuramente.

A qualidade, a melhoria contínua e o gerenciamento de processos buscam a valorização de bens ou serviços produzidos pelas empresas. Ao Setor de Protocolo pretende-se empregar estas três características a fim de promover a valorização da gestão da informação, na condição de gerenciamento de processos com qualidade e com vistas à melhoria contínua.

2.4.1 Qualidade

As abordagens sobre a qualidade na produção de bens ou serviços foram produzidas com propósitos semelhantes: a de trazer, seguir ou aplicar os planos e propostas de melhorias, e implementá-los em todos os aspectos das organizações.

Para Davenport (1994, p. 20), “apesar do muito que se falou e escreveu sobre a era da informação, poucas organizações trataram o gerenciamento das informações como um setor que merecesse esforços sérios de melhoria”, a partir desta ótica busca-se a melhoria no gerenciamento da informação do Setor de Protocolo da SMS.

Harrington (1993, p. 168) explica que o “Sistema de Gestão da Qualidade”, inglês “Quality Management System” (QMS), utiliza os padrões de qualidade da ISO 9000, e diz que “ele é fundamental para um processo de melhoria eficaz porque se concentra na satisfação do cliente”. E o seu principal objetivo é a garantia “de que a organização cumpra consistentemente as exigências dos clientes”. O sistema QSM é aplicável a variados tipos de organizações.

Para Riggs (1976, p. 569), “hoje em dia, inúmeras organizações promovem internacionalmente o controle de qualidade enquanto que numerosos livros e revistas registram os seus novos desenvolvimentos”, isso mostra a preocupação das organizações em manter e produzir qualidade nos bens e serviços prestados.

O mesmo autor aborda o método “Zero Defeito” (ZD) que surgiu em 1962 pelas indústrias aeroespaciais, que consiste em realizar um trabalho corretamente desde a primeira vez e sempre. Nesta perspectiva a única maneira de eliminar os erros ou a falta de atenção é o próprio responsável que os comete (RIGSS, 1976, p. 571).

A “remoção da causa de erro” ou a “identificação da causa de erro” são os aspectos chave do ZD. O funcionário é encorajado a apontar os erros e os submete ao seu coordenador, caso o funcionário tenha alguma solução, deve também apresentá-la (RIGSS, 1976, p. 572).

Para Oakland (1994, p. 29), quanto a qualidade total, a interação e responsabilidade de todos na organização é um requisito para a “melhoria da qualidade em toda a empresa”. Esta situação só pode ocorrer se os cargos gerenciais estiverem realmente alinhados com a melhoria da qualidade.

Nesse ambiente competitivo, caracterizado por intensa concorrência em nível global, pela emergência de mercados fragmentados e com consumidores cada vez mais exigentes e sofisticados, e por mudanças tecnológicas mais rápidas, diversificadas e transformadoras, as empresas estão sujeitas a pressões constantes para a melhoria da qualidade dos produtos (TOLEDO, 1994, p. 105).

Aguayo (1993, p.146) mostra a visão de Deming (1902-1993), na década de 50 em que foi apresentado o ciclo de melhoria contínua para os japoneses. Este ciclo consiste em quatro etapas: a primeira é planejar o que se deseja mudar; a segunda é “realizar a mudança em pequena escala”; a terceira “é observar os resultados”; e, a quarta consiste em estudar os resultados e verificar o que foi aprendido com elas. Deming, logo depois começou a defender um sistema denominado “14 Pontos” ou “Conhecimento Profundo”, que eram questões a seguir para a melhoria contínua das organizações.

A respeito da melhoria contínua, esta “não é a atividade final dentre as atividades de melhoria; é apenas o começo” (HARRINGTON, 1993, p. 353). A melhoria contínua está associada à grande necessidade das organizações em melhorar seus produtos, sejam eles produtores de bens ou serviços.

Os autores Mesquita e Alliprandini (2003, p. 19) citam a abordagem de Slack (et al, 1997), no qual são estabelecidos os passos para alcançar a melhoria e comentam o que vem acontecendo nas organizações:

O desempenho é medido e acompanhado, e chega-se, então, aos pontos que merecem especial atenção e que precisam ser melhorados. Assim, escolhe-se melhoria contínua ou revolucionária (ou inovação), ou uma combinação das duas.

A melhoria contínua também pode ser a apreensão do conhecimento pela organização, que por hábito registra seus atos de gerência (processos), sendo estes repetidos com maior qualidade empregada por outros funcionários.

As “pessoas que executam o trabalho” são os maiores instrumentos de repasse do conhecimento organizacional, pois se aprende muito mais com eles do que “com especialistas externos” (PASQUALI, 2002, p. 38).

A melhoria contínua é parte do GP, pois necessita da participação de todo o grupo envolvido na criação, análise e implementação das melhorias no processo.

Os objetivos específicos da pesquisa pretendem apontar as melhorias no Setor de Protocolo que é uma importante unidade de documentação no DAP, através dele é possível recuperar, receber e levar a informação nas atividades em

que são necessárias. As melhorias tendem a fomentar a qualidade nos fluxos informacionais do setor.

Para Oliveira (1992), os fluxos informacionais são definidos como um sistema de regulação por onde fluem todas as informações do sistema, nos quais são atribuídos nomes de importância relevante de forma que se possa identificar e tipificar a informação que flui por eles.

Assim, mapear o fluxo informacional propicia uma visão geral do que é, e de que maneira uma determinada atribuição é realizada, e como pode-se agregar valor no que é praticado diariamente.

2.4.2 Gerenciamento de Processos

A expressão “gestão de processos” começou a ser usada no final da década de 1990. A migração da “melhoria de operações para a melhoria de processos” teve origem com o sistema “Toyota de Produção” (STP), que separou o planejamento e a execução do trabalho, permitindo assim a “possibilidade de operar com maior nível de flexibilidade na produção de grande escala” (CLEMENTE, 2009, p. 40).

Clemente (2009, p. 47) cita a abordagem de Shingo instituída no STP “que propôs um sistema de produção no qual um dos elementos principais consiste na priorização das melhorias baseadas em uma rede de processos e operações”. O autor cita a definição de Rummler, que entende ser a gestão de processos “uma mudança na estrutura organizacional para que os processos sejam geridos e para que ela seja capaz de organizar o planejamento e o controle realizados pelos gerentes” (CLEMENTE, 2009, p. 112).

Davenport (1994, p. 32), ressalta o planejamento 1 a 3: dos “fins (objetivos empresariais), os “modos” pelos quais esses fins devem ser alcançados (visões específicas ou fatores críticos de sucesso) e os “meios” pelos quais esperamos provocar esses fins (instrumentos de mudança)”. Ressalta-se ainda que para Clemente (2009, p. 112), a gestão de processos serve “para orientar o trabalho gerencial e operacional cotidiano”. Sendo que os “modelos (que descrevem os processos) resultantes de uma ação de gestão de processos são uma importante

forma de explicitar o conhecimento organizacional sobre a forma através da qual a organização realiza o seu trabalho” (CLEMENTE, 2009, p. 81).

O autor complementa no sentido de que “os conhecimentos utilizados para a execução dos processos podem ser levantados durante a modelagem dos processos, permitindo assim a identificação das estruturas de conhecimento da organização” (CLEMENTE, 2009, p. 81).

Dentro deste contexto é essencial para uma organização possuir conhecimento da realidade que acontece nos processos de trabalho, pois esta visão macroprocessual permite identificar as falhas e nos dá possibilidades para corrigi-las. Nesta concepção:

Como o trabalho flui entre os departamentos (no caso os setores do Departamento de Administração de Pessoal), somente vendo-o em sua totalidade é que se pode identificar os pontos de alavancagem para simplificá-lo. Além disso, a ótica de processo proporciona uma forma poderosa de analisar uma empresa porque essa é a maneira pela qual um cliente a vê [...] (MULLER, 2003, p. 80).

Para Davenport (1994, p. 36), “os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes”, Muller (2003, p. 77) apud Talwar (1993) define processo “como uma sequência de atividades pré – determinadas executadas com a finalidade de alcançar um pré – determinado tipo ou conjunto de saídas.” Para Davenport (1994, p. 37), a título de definição, “um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado.” Através do alinhamento da estratégia com os processos, surgem algumas ferramentas, entre elas está a “cadeia de valores” que “relaciona a estratégia como uma forma específica de desenhar processos e o auxílio na identificação de onde ou em que parte do processo atuar para sustentar uma dada estratégia” (CLEMENTE, 2009, p. 54).

Muller (2003, p. 79) apud Rummler e Brache (1994), “evidencia o gerenciamento de processos como um conjunto de técnicas para garantir que processos – chave sejam monitorados e melhorados continuamente.” Neste sentido, de acordo com Varvakis (2000, p. 05), o Gerenciamento de Processos (GP), seria:

- Um processo que visa à melhoria sustentável do desempenho da empresa;
- Metodologia de trabalho a ser incorporada a cultura da empresa e que se adéqua as suas características;
- Análise da situação atual para posteriores mudanças;
- Processo conduzido por pessoas que executam as atividades: “de baixo para cima”;
- Busca de melhorias que requer motivação, criatividade e trabalho;
- Exigência de mudança cultural para conhecer, identificar e garantir a melhoria dos processos;
- Metodologia baseada em informações coletadas dos clientes e fornecedores (internos e externos);
- Consideração dos erros como oportunidades de melhoria e de prevenção,
- Um processo de melhorias contínuas.

As atividades desenvolvidas no GP são representadas pela figura 1:

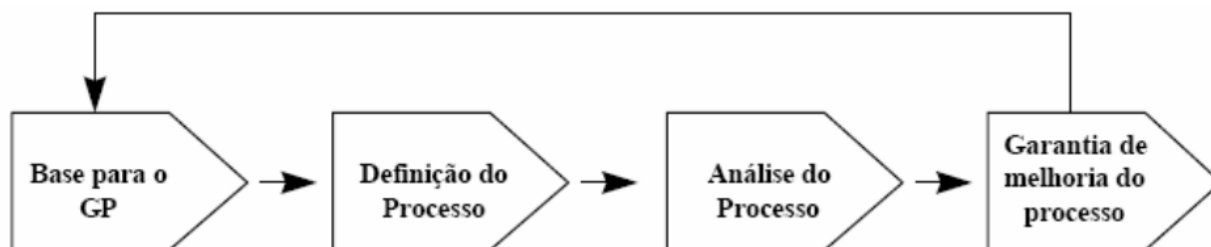


Figura 1 – Etapas da Metodologia de Gerenciamento de Processos.
Fonte: Adaptado de Varvakis (2000, p. 06).

A definição para Donadel (2007, p. 24-25) para as etapas do gerenciamento de processos são assim descritas:

- **Base para o GP:** etapa focada no estabelecimento de uma visão geral da organização definindo os produtos e recursos envolvidos em cada processo. Além disto, nesta fase também são realizadas as sensibilizações dos envolvidos no processo de melhoria buscando criar os fundamentos para a aplicação das técnicas de gestão.

- **Definição do Processo:** semelhante à fase de entendimento da metodologia anterior, esta detalha os aspectos que permitem uma identificação das lacunas dos processos na organização.

- **Análise do Processo:** nesta os problemas identificados são analisados e priorizados, além disto, são estabelecidas as potenciais melhorias para o processo.

- **Garantia de Melhoria do Processo:** nesta fase são desenvolvidos os planos de ação onde serão apresentadas as atividades a serem executadas para a melhoria dos processos. Além disto, também nesta fase é que são estabelecidos os instrumentos de medição e controle dos processos analisados.

No Gerenciamento de Processos, verifica-se a necessidade de estruturar o trabalho no sentido de melhor compreender o seu detalhamento, assim conforme Harrington (1993) visualiza-se a hierarquia dos processos:

- **Macroprocesso:** é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação têm um impacto significativo no modo como a organização funciona;

- **Processo:** é um conjunto de atividades seqüenciais (conectadas) relacionadas e lógicas que tomam uma entrada com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem uma saída para um consumidor;

- **Subprocesso:** é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;

- **Atividades:** são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas.

- **Tarefas:** é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade.

Abaixo a figura 2 ilustra a hierarquia dos processos:

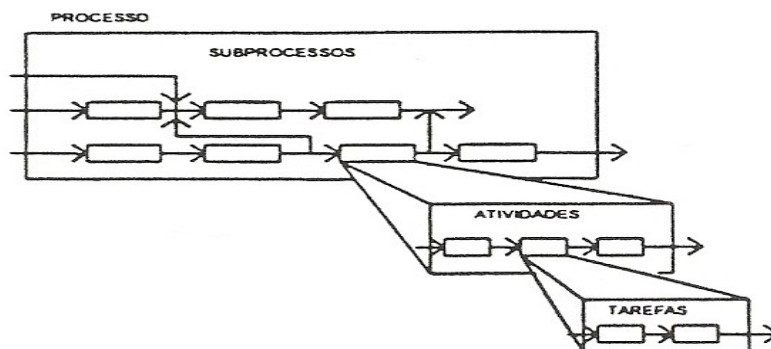


Figura 2 – Hierarquia dos Processos.
Fonte: Adaptado de Varvakis (2000, p. 11).

Assim, as ações de um macroprocesso, processo, subprocessos, atividades e tarefas devem englobar todo o ambiente em que se procura a melhoria contínua evitando o trabalho individual puro e simples, pois os ganhos em termo de valor ocorrem em conjunto, neste caso o conjunto de todos os setores da Gerência de Recursos Humanos da SMS.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista da abordagem do problema e da coleta de dados a pesquisa é de natureza qualitativa. Conforme Pereira (2005, p. 53) apud Goldenberg (2002):

Na pesquisa qualitativa, a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica de seu objeto, mas com o aprofundamento da compreensão daquilo que está sendo estudado, seja um grupo, uma instituição, uma trajetória, uma realidade social, ou um documento.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva do ponto de vista de seus objetivos.

A pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema”, e também “o aprimoramento de idéias e descobertas de intuições” por parte do pesquisador (GIL, 1991, p. 45).

A pesquisa de caráter exploratório e decritivo “juntamente são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL, 1991, p. 46).

Em relação aos procedimentos e técnicas utilizadas, como a coleta e análise de dados, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é constituída principalmente por “livros e artigos científicos”, a vantagem deste tipo de pesquisa “é permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 1991, p.50).

A pesquisa bibliográfica fez uso de artigos, teses, dissertações, livros, bases de periódicos e formulários.

Os periódicos analisados foram acessados via bases de periódicos, sendo que os termos utilizados para a busca dos artigos foram: gerenciamento de processos, gestão documental, gestão da informação, administração pública, qualidade e arquivos.

Para as áreas em que o estudo se baseou, empregaram-se livros dentro da temática e livros da área de ciências jurídicas e ciências sociais.

O estudo de caso é caracterizado como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]” (GIL, 1991, p. 58). Sendo que este deu-se no Setor de Protocolo do Departamento de Administração de Pessoal da Secretaria Municipal de Saúde.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista. Segundo Lakatos (1985) “uma conversação efetuada face-a-face, de maneira metódica que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária” (MARCONI; LAKATOS, 1985, p. 197). As realizações de algumas entrevistas ocorreram na sala em que se situa o Setor de Protocolo, e em outras na sala onde é a Gerência de Recursos Humanos.

Com a utilização da entrevista foi possível identificar os recursos utilizados, as necessidades e as limitações e o apontamento de melhorias no gerenciamento da informação do setor de Protocolo.

O instrumento de coleta de dados foi a entrevista parcialmente estruturada e focalizada.

Segundo Gil (1991, p. 92) a entrevista semi estruturada pode caracterizar-se “quando é guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. Para Marconi e Lakatos, (1985, p. 175) na entrevista focalizada “há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser [...], não obedecendo a rigor uma estrutura formal”. O roteiro seguido para o levantamento de dados nas entrevistas foi baseado nos formulários do Grupo de Análise e Valor da Universidade Federal de Santa Catarina.

Verifica-se a versatilidade neste tipo de entrevista, visto que o pesquisador pode delinear de forma maleável e satisfatória a obtenção dos dados da pesquisa.

As etapas deste trabalho estão divididas em três partes, que são: conhecer, identificar e agir, que será melhor apresentada na seção 4 da pesquisa.

Os formulários 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16 compreendem a etapa *conhecer*, através da visão dos processos, os clientes, fornecedores, e ambiente interno e externo da organização.

Os formulários 17, 18, 19, 20 e 21, compreendem a etapa *identificar* as oportunidades de melhoria nos processos e utilizar ferramentas correlacionadas aos critérios de qualidade, tempo e custo.

Os formulários 22, 23, 24, 25 e 26 compreendem a etapa *agir* que consiste em planejar e acompanhar a implementação das melhorias.

As figuras 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24 ilustram as três etapas no decorrer da pesquisa.

Os formulários foram adaptados ao Setor de Protocolo, de acordo com os objetivos desta pesquisa. Assim, com a posse dos instrumentos de coleta de dados atendidos, partiu-se para a redação dos resultados dos dados coletados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussão deste trabalho apresentam a metodologia aplicada às etapas deste trabalho que é o método de Gerenciamento de Processos e seus resultados. Para tal, foi utilizado um conjunto de formulários de GP produzidos pelo Grupo de Análise e Valor da UFSC, que nortearam toda a pesquisa.

A ferramenta utilizada ao longo deste trabalho para representação dos processos serão os fluxogramas, pois conforme Chiavenato (1994, p.314) “os fluxogramas são gráficos que representam o fluxo ou a sequência de procedimentos ou de rotinas”. O fluxograma é uma ferramenta que permite um desenho do que é realizado em um processo, sendo uma imagem clara e concisa dos clientes, fornecedores, entradas, saídas, e produtos. O tipo de fluxograma utilizado será o diagrama de blocos.

Essa metodologia foi escolhida por ser aplicável em qualquer tipo de organização, pois o formato dos formulários são altamente adaptáveis e flexíveis, o que proporciona medidas efetivas de melhorias nos processos e aprendizado por parte da organização.

Os formulários objetivam um modo de traduzir os conceitos e processos de uma organização e a busca por melhorias contínuas.

A divisão dessa metodologia se dá em três partes, a saber:

- **Conhecer:** através da visão dos processos os clientes, fornecedores e ambiente interno e externo da organização;
- **Identificar:** utilizar ferramentas que possam identificar as oportunidades de melhoria correlacionadas aos critérios de qualidade, tempo e custo;
- **Agir:** planejar e acompanhar a implementação das melhorias.

Cada formulário é utilizado em alguma etapa para suprir as etapas Conhecer, Identificar e Agir.

O roteiro apresentado a seguir tem como finalidade exemplificar o método utilizado nas etapas da pesquisa. Os formulários originais foram escolhidos e modificados conforme necessário para que fossem adaptadas as demandas do Setor de Protocolo.

4.1 Etapa Conhecer

A figura 3, trata do formulário **Recursos Utilizados** tem como objetivo conhecer os recursos (humanos, materiais e financeiros) utilizados (“consumidos”) que o local dispõe, para um diagnóstico real das condições em que são realizadas as atividades. O objetivo fim do trabalho não é a redução de custos, o que não o torna significativo, então o enfoque foi dado aos recursos existentes e os recursos faltantes, como meio de definir os investimentos em pessoal, material ou ferramentas.

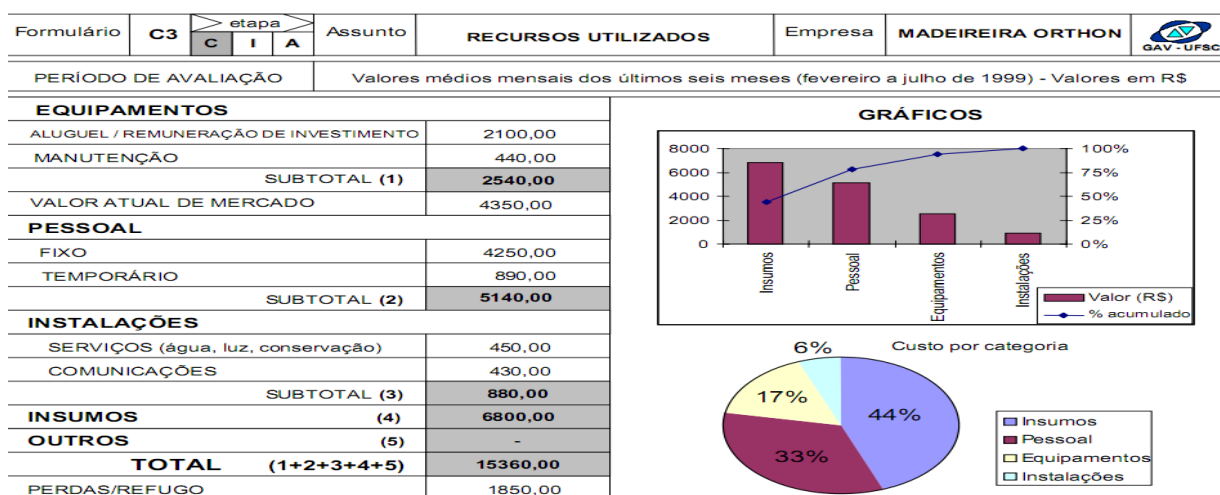


Figura 3 – Formulário Recursos Utilizados.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

O formulário **Missão e Produtos Finais**, da figura 04, visam entender o princípio que guia a organização e qual o produto de maior valor final. Desse modo como no Setor de Protocolo não havia uma missão, houve necessidade de ser formulada. Através dos produtos finais de maior valor, da responsabilidade e das tarefas executadas pelos servidores, a missão foi criada por meio de consenso geral pelos participantes.

Formulário	C1	etapa C I A	Assunto	MISSÃO E PRODUTOS FINAIS	Empresa	Olaria Terracota Ltda	GAV-UFSC
MISSÃO/OBJETIVO				PRODUTOS FINAIS			
<p>Fornecer tijolos cerâmicos com qualidade assegurada, satisfazendo as totais necessidades dos clientes promovendo o crescimento e desenvolvimento de fornecedores, funcionários, clientes e acionistas e preservando o meio ambiente.</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Tabelas para pré-lajes • Tijolos maciços • Tijolos de 3 furos • Tijolos de 6 furos 			

Figura 4 – Formulário Missão e Produtos Finais.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

As figuras 5, 6 e 7 dos formulários **Fornecedores** e **Clientes** que fazem parte da etapa Conhecer visto que em algum momento os clientes são fornecedores e os fornecedores são clientes, foi sintetizado com o formulário **Cumprimento de Especificações e Requisitos** que pertence à etapa Identificar. O tema cumprimento de especificações e requisitos serviu de complemento aos clientes e fornecedores, no qual o enfoque foi dado aos dois últimos.

Formulário	C6	etapa C I A	Assunto	FORNECEDORES	Empresa	MADEIREIRA ORTHON	GAV-UFSC
INSUMO/ENTRADA		FORNECEDOR		ESPECIFICAÇÕES	CUSTO *		
• Serviços de manutenção de equipamentos;		SM - Serviços de Manutenção		• Prontidão no atendimento • Prazo de entrega curto	445,00		
• Material de escritório;		KLK Materiais de escritório Papeleria Nova Era		• Baixo custo	127,00		
• Material de higiene e limpeza;		M&J Distribuidora Limpa Fácil		• Baixo custo • Quantidades variáveis	64,00		
• Equipamentos;		STS Máquinas e Equipamentos Engemac Maquinas		• Garantia • Financiamento facilitado	732,00		
• Ferramentas;		Iwersen Materias de Construção STS Máquinas e Equipamentos		• Baixo custo • Alta confiabilidade	73,00		
• Serviços essenciais de energia elétrica, água e telefonia;		CASAN CELESC TELESC		• Fornecimento ininterrupto • Desconto progressivo • Exatidão na cobrança	904,00		
• Madeira para corte		Hümmer Reflorestamento Fornecedores diversos		• Prazo de fornecimento curto • Contrato de fornecimento de longo prazo • Flexibilidade na quantidade fornecida • Baixo custo	3457,00		
* Custo médio mensal dos últimos 6 meses							

Figura 5 – Formulário Fornecedores.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

Formulário	C7	etapa	Assunto	CLIENTES	Empresa	CONCRETECH Concreto para edificações LTDA	GAV-UFSC
PRODUTOS			CLIENTES	REQUISITOS			RECEITAS
				INDISPENSÁVEIS	DESEJÁVEIS		
• Caixas de ar condicionado;			• Lojas de material de construção • Construtoras	• Exatidão nas dimensões	• Flexibilidade nos volumes de entrega		12%
• Peças de meio fio;			• Prefeitura • Construtoras	• Alta resistência • Prazo de entrega curto • Cumprimento de requisitos de licitações			27%
• Peitoris;			• Construtoras	• Garantia de fornecimento a longo prazo	• Baixo custo		21%
• Vergas e contra-vergas.			• Lojas de material de construção • Prefeitura • Construtoras • Particulares	• Alta resistência • Prazo de pagamento longo	Para todos os produtos os clientes desejam ainda: • Alta qualidade • Frete de baixo custo • Pronto atendimento		40%

Figura 6 – Formulário Clientes.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.








Formulário	I3	<div><div>etapa</div><div>C I A</div></div>	Assunto	CUMPRIMENTO DE ESPECIFICAÇÕES E REQUISITOS	Empresa	Hotel Paradise		
INSUMOS/ENTRADAS	CUMPRIMENTO DE ESPECIFICAÇÕES (FORNECEDOR)			PROCESSO	PRODUTOS	ATENDIMENTO AOS REQUISITOS (CLIENTE)		
								
<ul style="list-style-type: none">• Material de escritório• Jornais e revistas• Informativos turísticos	X	X	X	RECEPÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Recepção do cliente• Informações• Serviços adicionais• Atendimento telefônico	X	X	X
<ul style="list-style-type: none">• Alimentos• Bebidas• Gás de cozinha• Itens de consumo descartáveis	X	X	X	RESTAURANTE E SERVIÇO DE QUARTO	<ul style="list-style-type: none">• Alimentação e bebidas• Atendimento de solicitações diversas	X	X	
<ul style="list-style-type: none">• Material de limpeza• Itens de toilet	X	X		CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	<ul style="list-style-type: none">• Limpeza de quartos e estrutura• Reparos na estrutura• Serviço de camareira	X	X	X
<ul style="list-style-type: none">• Materiais de escritório• Dados dos demais setores• Informações da recepção	X	X		ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Controle de custos e investimentos• Gestão de pessoal• Resolução de problemas• Gestão da Qualidade	?	?	?
? = não avaliado								

Figura 7 – Formulário Cumprimento de Especificações e Requisitos.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

Cita-se como exemplo a figura 8, que é o formulário **Cadeia de Valor** que está implícito no formulário 08 do trabalho, indicando claramente os fornecedores e clientes, e o produto de maior valor do protocolo. A cadeia de valor promove uma visão clara dos atores envolvidos no fluxo informacional dos processos.

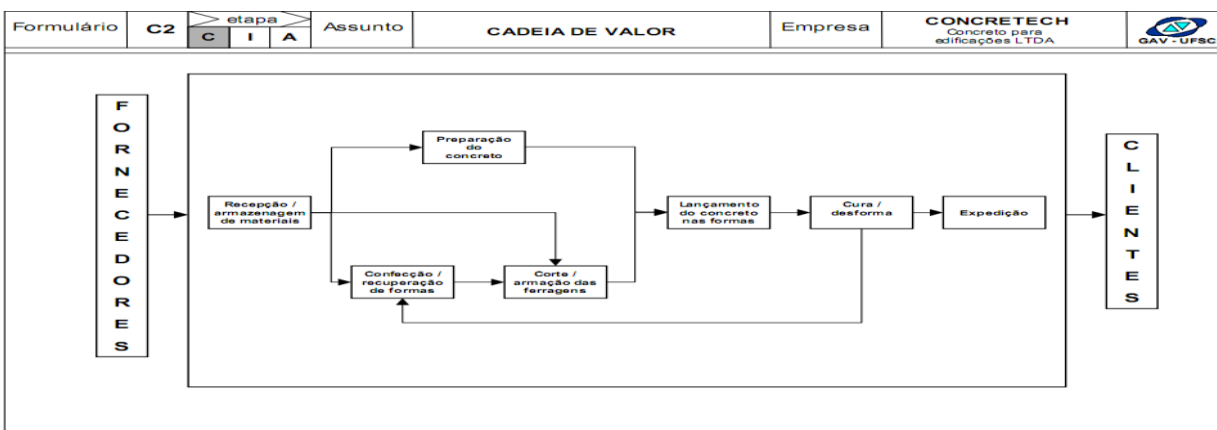


Figura 8 – Formulário Cadeia de Valor.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

A figura 9, reflete a organização estudada é produtora de serviços, o formulário **Insumos e Perdas** servem de amparo na descrição dos documentos, que no caso são os insumos do protocolo. As perdas foram consideradas significativas para as organizações produtoras de bens, por este motivo não foram ilustradas na pesquisa. O enfoque se deu aos insumos do protocolo e sua identificação.

Formulário	C4	etapa C I A	Assunto	INSUMOS E PERDAS	Empresa	Calçados Trowler	GAV - UFSC
PERÍODO DE AVALIAÇÃO			Janeiro a Março de 1999 (produção no período 11400 pares)				
CUSTO DOS INSUMOS			PERDAS NO PROCESSO				
INSUMO			VOLUME (Kg)	\$	PERDAS	VOLUME (Kg)	\$ *
Matéria prima:					• sobras de vaqueta	62	192,20
• vaqueta cromo			1710	5301,00	• sobras de forro	25	35,00
• forro			350	490,00	• sobras de espuma	27	35,10
• espuma			230	299,00	• sobras de cola	4	11,60
• cola benzina			35	101,50			
• ilhós metálico			171	410,40	• pregos danificados	45	81,00
• sola crosta			1368	4924,80	• sobra de tinta	55	187,00
• formtex			570	684,00			
• pregos			456	820,80	• caixas danificadas	1	0,57
• tinta			912	3100,80			
• salto de borracha			798	1516,20			
SUBTOTAL				17648,50	SUBTOTAL		542,47
Material de embalagem:					RECEITAS COM RECICLAGEM		(78,00)
• caixa de papelão			456	262,00	TOTAL		464,47
• fita gomada			57	68,40			
• rótulos			80,5	125,00			
SUBTOTAL				455,40			
TOTAL				18103,9			

Figura 9 – Formulário Insumos e Perdas.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

Através da figura 10, tem-se o formulário **Mapa de Processos e Recursos Envolvidos** que proporciona clareza dos clientes, fornecedores, atividades, entradas e saídas. Ao utilizar o mapa, foram construídos todos os processos do Setor de Protocolo.

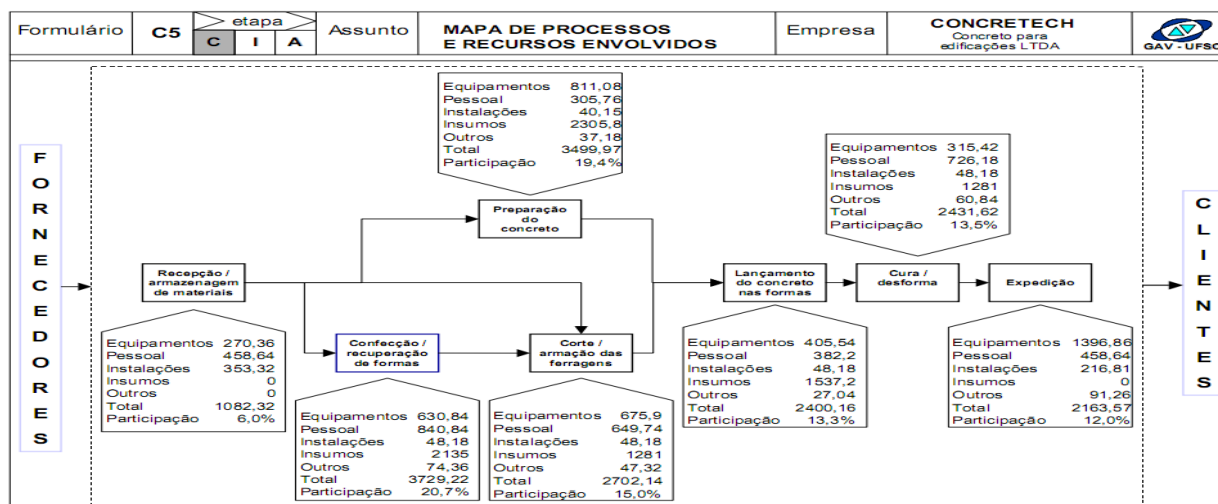


Figura 10 – Formulário Insumos e Perdas.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

4.2 Etapa Identificar

A figura 11 mostra o formulário **Mapa do Processo Visão Detalhada**. A pesquisa utilizou deste recurso para a criação do Macroprocesso do protocolo. O Macroprocesso possibilitou uma visão ampla e geral do todo após o desmembramento relativo à criação dos processos, fluxos e desenhos do setor de protocolo.


Formulário	I2	etapa C I A	Assunto	MAPA DO PROCESSO VISÃO DETALHADA	Empresa	HS Têxtil S.A.	
PROCESSO DE BENEFICIAMENTO							
FORNECEDOR	ENTRADA	ATIVIDADE	SAÍDA	CLIENTE			
<ul style="list-style-type: none"> • Malharia • Basf, Quimisa, DyStar, Clariant, Bayer (Produtos Químicos e Auxiliares) • Diana (Sal) • Ultragás (Gás) 	<ul style="list-style-type: none"> - Malha - Produtos químicos - Água - Vapor - Energia 	<ul style="list-style-type: none"> - Receber os lotes da malharia - Pesar os produtos químicos - Alvejar ou tingir os lotes - Secar e estabilizar o tecido - Enviar os lotes para o corte 	<ul style="list-style-type: none"> - Malha em Rolo - Resíduos 	<ul style="list-style-type: none"> - Seção de Corte - Sistema de recuperação e tratamento de resíduos. 			

Figura 11 – Formulário Mapa do Processo Visão Detalhada.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

As figuras 12 e 13 tratam dos processos críticos definidos pelo formulário **Mapa de Processos e Problemas**, que causam maior impacto no protocolo, alinhados a matriz de decisão foram imprescindíveis na **Definição de Indicadores de Desempenho**.


Formulário	I5	<div><div>etapa</div><div>C</div><div>I</div><div>A</div></div>	Assunto	DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO	Empresa	BANCO KTKS	
INDICADOR (o que)			ÍNDICE (como)	META/PADRÃO	INSTRUMENTO (forma)	FREQÜÊNCIA	RESPONSÁVEL
Quantidade de cheques sem fundos			$\frac{\text{Nº de cheques sem fundos}}{\text{total emitido}} [\%]$	0,3 %	<ul style="list-style-type: none">• Dados de compensação (sistema).• Relatório devolução.	mensal	SCC
Tempo de permanência em fila			Tempo médio (medido por amostragem) [min]	1,5 min	Medição por amostragem (ver projeto anexo).	quinzenal	GAE
Custo de processamento da compensação de cheques			$\frac{\text{Custo total de processamento}}{\text{Nº de cheques compensados}} [R\$ / cheque]$	R\$ 0,03 / cheque	<ul style="list-style-type: none">• Relatório de custos do setor processamento.• Dados de compensação (sistema).	mensal	GCC

Figura 12 – Formulário Definição de Indicadores de Desempenho.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

Formulário	I8	etapa C I A	Assunto	MAPA DO PROCESSO E PROBLEMAS	Empresa	EAD Artefatos de Concreto	GAV-UFSC
FORNECEDOR	ENTRADA	ATIVIDADE	PROBLEMA	SAÍDA	CLIENTE		
<ul style="list-style-type: none"> • Depósito • Engenharia 	<ul style="list-style-type: none"> • Matéria prima • Plano de ferragem 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepção de material; • Medição e corte de material; • Montagem da armação de aço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas inadequadas para "virar" o aço; • Lay-out inadequado para movimentação; • Falta de gabarito para corte de ferragem; • Ferramenta de corte inadequada; • Falta de treinamento para alguns funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Armação de aço. 	Concretagem		

Figura 13 – Formulário Mapa do Processo e Problemas.

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

Após a etapa conhecer e identificar pode-se apontar as melhorias dos processos em que há a necessidade de modificação. As figuras 14 e 15 tratam dos formulários utilizados, que é o de **Lista de Idéias** e **Lista de Idéias (Não Viáveis no Momento)**, estes formulários propiciam a criatividade dos envolvidos, pois o objetivo principal é a exposição de todas as idéias viáveis ou não no momento, que de alguma forma promova a melhoria dos processos, mas com a possibilidade de implementação imediata ou futura.

Formulário	I10-a	etapa C I A	Assunto	LISTA DE IDÉIAS (QUADRO GERAL)	Empresa	RTC Componentes automotivos	GAV-UFSC
OPORTUNIDADES DE MELHORIA				LISTA DE IDÉIAS			
Redução no tempo de ciclo do processo de montagem				<ul style="list-style-type: none"> • Mudança no lay-out (proposta em anexo); • Alteração na sequência de montagem A1-A2-A3-A4 para A1-A3-A2-A4; • Treinamento para agilizar montagem; • Automatizar montagem final. 			
Melhor aproveitamento dos resíduos				<ul style="list-style-type: none"> • Venda direta das aparas plásticas para empresa parceira, sem intermediários; • Instalação de lixeiras para separação do lixo na área de produção; • Treinar pessoa para identificar diferentes tipos de plásticos. 			
Aumento da produtividade por operador				<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na iluminação do setor de montagem; • Instalação de novas bancadas; • Realização de treinamento adicional; • Rotação de atividades; • Instituir célula de montagem. 			
Redução no tempo gasto com inspeção do produto final				<ul style="list-style-type: none"> • Substituição progressiva da inspeção do produto final por inspeções nas diversas etapas do processo pelos próprios operadores (com necessidade de treinamento adequado). • Eliminação de inspeção em 100% das peças por inspeção por amostragem; • Substituição das cartas de controle em papel por sistema informatizado para entradas de dados. • Disponibilizar mais uma pessoa para a inspeção. 			

Figura 14 – Formulário Lista de Idéias (Quadro Geral).

Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.


Formulário	I11-c	etapa C I A	Assunto	LISTA DE IDÉIAS (NÃO VIÁVEIS NO MOMENTO)	Empresa	
OPORTUNIDADES DE MELHORIA			LISTA DE IDÉIAS MOMENTANEAMENTE NÃO VIÁVEIS	RAZÃO DA NÃO EXEQUIBILIDADE		

Figura 15 – Formulário Lista de Idéias (Não Viáveis no Momento).
Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

4.3 Etapa Agir

Através da figura 16, têm-se os indicadores que foram levantados com o formulário **Indicadores de Desempenho dos Processos**. Nesta fase define-se a medição dos indicadores, o índice, a meta ou o padrão a ser alcançado, o instrumento a utilizar, a frequência e o responsável. O objetivo principal é verificar o aprendizado por parte da organização.


Formulário	A2	etapa C I A	Assunto	INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OS PROCESSOS	Empresa	CLRS Cooperativa de Laticínios	
INDICADOR (o que)	ÍNDICE (como)	META/PADRÃO	INSTRUMENTO (forma)	FREQÜÊNCIA	RESPONSÁVEL		
Perdas nas embalagens de iogurte e bebida láctea.	$1 - \frac{QE}{QP}$	A alcançar = 0% alerta = 2%	Análise da planilha de produção de iogurte e bebida láctea	Diária	Produção - CQ		
Qualidade do leite fermentado	Medição de PH	A alcançar = 4,5 em 5,5 horas. Alerta = qualquer variação de 2,5 %.	Análise química do leite fermentado.	Diária	Laboratório		
Índice de consumo de água.	$\frac{\text{Consumo água}}{QP}$	A alcançar = 6,0 alerta = 8,5 atual = 7,7	Análise comparativa entre planilha de produção e relatórios da estação de tratamento d'água	Quinzenal	Produção - CQ		
Índice de devolução do produto pelo cliente	$\frac{\text{Qtd. devolvida}}{QC}$	A alcançar = 0 Alerta 3% Atual 0,5%	Análise de planilha de vendas e dados de Qual. Externa.	Quinzenal	Marketing		
Siglas: QE = Quantidade embalada QP = Quantidade produzida QV = Quantidade Vendida CQ - Controle de Qualidade							

Figura 16 – Formulário Indicadores de Desempenho para os Processos.
Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

Com a definição de vários elementos parte-se para o **Plano de Implementação das Oportunidades de Melhoria**, ilustrado na figura 17, o elemento base para este procedimento são os processos críticos anteriormente levantados.

Para a implementação das oportunidades de melhoria foram realizadas várias reuniões com os executores, a fim de discutir os prazos e as etapas.

O plano de implementação especifica o processo, detalha as atividades do plano, define o responsável, determina a data de início e fim da conclusão, os recursos necessários para esta implementação e os resultados que devem ser obtidos.

Formulário	A3	etapa C I A	Assunto	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS OPORTUNIDADE DE MELHORIA	Empresa	Pizzaria Bartolo Restaurante e entrega	
ONDE (PROCESSO/SETOR)			ABERTURA DE CONTAS				
OPORTUNIDADE DE MELHORIA <i>Introdução do serviço de pedidos via Internet.</i>							
ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO 1) Escolha do fornecedor de serviços; 07/08/1999 2) Elaboração da página; 20/08/1999 3) Treinamento do responsável pela manutenção; 27/08/1999 4) Contratação do novo entregador (moto-boy); 27/08/1999 5) Divulgação do serviço; 15/09/1999 6) Início da operação do novo serviço; 15/09/1999 6) Pesquisa de satisfação do serviço. 15/10/1999							
RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO <i>Carla Souza / Reinaldo Andrade - SAT</i>					DATA DE INÍCIO 01/08/1999		DATA DE CONCLUSÃO 15/09/1999
RECURSOS NECESSÁRIOS • Gastos com pessoal (1) = 270,00 / mês • Veículo (moto) = R\$ 3500,00 • Serviços internet = R\$ 800,00 p/ elaboração = R\$ 70,00 mensal					RESULTADO A SER OBTIDO • Previsão de aumento nas vendas de 18% = R\$ 2700,00; • Benefícios para a imagem (marketing) da pizzaria; • Criação de canal para sugestões e reclamações dos clientes; • Redução no número de erros no "registro de pedidos" por telefone.		

Figura 17 – Formulário Plano de Implementação das Oportunidades de Melhoria.
Fonte: Grupo de Análise e Valor da UFSC.

Ao decorrer da pesquisa serão apresentadas todas as etapas da pesquisa e os formulários correspondentes.

4.3.1 Etapa Conhecer: a base para o gerenciamento de processos

Esta parte do trabalho condiz com a parte de conhecer o Setor de Protocolo, no qual são identificados os recursos utilizados no gerenciamento da informação. Para formar a base do Gerenciamento de processos foram conhecidos e detalhados os:

- Recursos Humanos, Recursos Materiais e Ferramentas;
- Serviços Prestados pelo Setor de Protocolo;
- Missão/Objetivo e Produtos Finais;
- Clientes e Requisitos, Fornecedores e Especificações.

Para conhecer estes itens foram realizadas 04 (quatro) reuniões com os servidores do Setor de Protocolo, a cada reunião um tópico foi respondido e discutido com os integrantes.

4.3.2 Recursos Humanos, Recursos Materiais e Ferramentas

O setor de protocolo foi estabelecido há aproximadamente dois anos devido ao alto grau de extravio da documentação recebida pelo Departamento. Atualmente é utilizado o protocolo manual para o controle da documentação, há planos para a inserção do Sistema de Tramitação dos Documentos (CaDoc) para controle sistematizado do fluxo informacional.

O formulário 01 apresenta os recursos humanos, os recursos materiais e as ferramentas envolvidas e disponíveis na prestação de serviços do Setor de Protocolo:

Formulário:	01
Assunto:	Ambiente: Recursos Humanos, Recursos Materiais e Ferramentas
<ul style="list-style-type: none"> • 02 estagiários • 01 mesa de recepção • 01 balcão de atendimento • materiais diversos de expediente • carimbos diversos para identificação e protocolização de documentos • 01 aparelho de telefone/fax símile com uma linha operante • 08 armários tipo arquivo de madeira • 01 microcomputador • 02 armários para guarda de material de expedientes e diversos • 02 armários suspensos • 01 impressora • 01 gaveteiro 	

Formulário 01 – Recursos Humanos, Recursos Materiais e Ferramentas do Setor de Protocolo.
Fonte: do autor.

Os recursos materiais e ferramentas disponíveis no Departamento são suficientes para a demanda de serviços, faltando somente 01 armário tipo arquivo de madeira para arquivo de pastas funcionais dos servidores, pois há um crescimento acelerado na contratação de novos servidores.

Os recursos humanos são compostos de 2 (dois) estagiários que atuam no setor de protocolo das áreas de ciência da informação e direito, uma sugestão seria que os profissionais fossem efetivos, da área da gestão do conhecimento ou administrativos com cursos de aperfeiçoamento na área da documentação para evitar a alta rotatividade e assim gerar políticas de documentação no Setor de Protocolo.

4.3.3 Serviços Prestados pelo Setor de Protocolo

Os serviços prestados pelo Setor são focados nos servidores (fornecedores, clientes internos e externos), além do gerenciamento da informação. A discriminação dos serviços prestados foi realizada através de reunião com os servidores na própria instituição. O formulário 02 representa os dados levantados:

Formulário:	02
Assunto:	Serviços Prestados pelo Setor de Protocolo
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao público interno ou externo de forma presencial, por telefone ou e-mail • Orientação a todos os servidores ou não, a respeito de leis, decretos, portarias e instruções normativas inerentes a Secretaria • Recebimento e expedição de variados tipos de documentos tanto internos quanto externos • Responsável pelo recebimento, encaminhamento e arquivamento de documentos • Busca de documentação nos arquivos referentes à documentação funcional dos servidores e outros tipos de documento • Guarda e disseminação do Estatuto do Servidor Público Municipal, leis em geral, decretos, entre outros 	

Formulário 02 – Serviços Prestados pelo Setor de Protocolo.

Fonte: do autor.

De forma geral os serviços prestados pelo departamento são realizados em conjunto com toda a estrutura da SMS, sendo estes caracterizados como atividades meio que circundam todas as atividades decorrentes da Instituição.

4.3.4 Missão/Objetivo e Produtos Finais

Após apresentada a missão geral da PMF, a missão estratificada da SMS, a partir da aplicação do formulário 03 busca-se estruturar a missão/objetivo do Setor de Protocolo onde serão apresentados “para quê” serve e “por que” o Setor de Protocolo existe no DAP.

Formulário:	03
Assunto:	Objetivo e Produtos Finais do Setor de Protocolo
Missão/Objetivo	Produtos Finais
<ul style="list-style-type: none"> • Prover o DAP de todas as informações necessárias para o seu funcionamento, realizando todas as etapas da atribuição do Setor de Protocolo de forma rápida e eficaz para todos os clientes e fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento processado • Guarda de documentos nos arquivos correntes ou intermediário • Recuperação da informação

Formulário 03 – Missão/Objetivo e Produtos Finais do Setor de Protocolo.

Fonte: do autor.

Com essa definição os servidores identificam o objetivo maior de suas atividades e o que é esperado deles pelo DAP. Os produtos finais são o que o setor está produzindo para os clientes.

4.3.5 Clientes e Requisitos, Fornecedores e Especificações

A descrição de clientes e requisitos, fornecedores e especificações, sujeitos que estão envolvidos diretamente nos processos sugere os conceitos de entradas, saídas, clientes e requisitos, fornecedores e especificações, conforme Varvakis (2000, p. 17-18):

Clientes: sejam internos e/ou externos, eles são o objetivo final do processo. Desta forma, o processo deve estar orientado de modo a promover a total satisfação dos requisitos dos clientes. Assim como no caso dos fornecedores, devem-se identificar os clientes vitais do processo.

Requisitos: são tudo aquilo que o cliente espera da saída (bens ou serviços) do processo. Estes requisitos, ou necessidades, podem se apresentar de forma explícita (o cliente diz o que quer) ou implícita (o cliente não declara objetivamente o que necessita) [...].

Fornecedores: são responsáveis pelas entradas e devem atender às especificações do processo.

Especificações: são padrões ou características de qualidade exigidas pelo processo.

O insumo (entrada) transformado se torna um produto (saída) em um processo, Varvaquis (2000, p. 17) define:

Entradas: tudo aquilo que se utiliza para a realização do processo e que é necessário para que haja transformação. As entradas são recursos transformados (documentos, informação, consumidores e os recursos de transformação (instalações, pessoal).

Saídas: é o resultado do processo, após a realização da transformação das entradas. Elas destinam-se a determinados clientes e devem satisfazer seus requisitos. As saídas, ou produtos dos processos, podem ser bens ou serviços ou um conjunto de ambos.

As entradas do processo do Setor de Protocolo é toda a documentação recebida, os produtos do processo são serviços, as saídas então são os documentos processados.

Os clientes do DAP são internos e externos, poderemos suprimir os clientes e fornecedores, pois oferecem ora entradas, ora saídas ao processo. Todos os citados no formulário 04 em determinada situação podem ser clientes ou fornecedores e vice versa.

Formulário:	04		
Assunto:	Clientes e Requisitos, Fornecedores e Especificações do Setor de Protocolo		
Categoria	Clientes / Fornecedores	Clientes/Requisitos	Fornecedores/ Especificações
Internos	<ul style="list-style-type: none"> ● Gabinete ● Diretorias ● Gerências ● Departamentos ● Divisões ● Distritos Sanitários ● Unidades de Pronto Atendimento ● Policlínicas ● Unidades Locais de Saúde ● Centros de Atenção Psicossocial ● Laboratório - CTA ● Farmácia Escola ● Centro de Controle de Zoonoses ● Servidores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Atendimento de qualidade ● Controle e organização da informação ● Cumprimento de prazos e celeridade de resposta do documento ● Agilidade na tramitação dos documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentos legíveis e identificação adequada do emissor/receptor ● Numeração do documento ● Prazo Explícito e passível de resposta do documento ● Escrita formal
Externos	<ul style="list-style-type: none"> ● Ministérios 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Procuradoria Geral do Município • Secretarias Estaduais • Secretarias Municipais • Sindicatos • Associações • Público em geral 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição / Segurança/ Confiabilidade quando documento sigiloso ou de valor • Recuperação eficiente da informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de documentos em datas exatas conforme instrução normativa
--	---	--	--

Formulário 04 – Clientes e Requisitos, Fornecedores e Especificações do Setor de Protocolo.
Fonte: do autor.

Para atender aos clientes são necessários alguns requisitos como: atendimento de qualidade; agilidade; controle e organização da informação; cumprimento de prazos na resposta de documentos; descrição e segurança quando documento sigiloso ou de valor, e recuperação eficiente da informação.

No atendimento aos fornecedores são cumpridas algumas especificações como: apresentação de documentos legíveis; identificação adequada do emissor/receptor; numeração adequada do documento para controle; prazo explícito e passível de resposta do documento; escrita formal; e em alguns casos a entrega do documento deverá ser em data específica conforme Instrução Normativa do DAP.

4.3.6 Etapa Conhecer: definições do processo

Após identificar os recursos humanos, recursos materiais e ferramentas, os serviços prestados, os produtos finais, os clientes e requisitos, os fornecedores e especificações, será mapeado os fluxos informacionais e os processos do Setor de Protocolo. A figura 18 explicita o mapeamento do fluxo informacional no Setor e a legenda possibilita entender o fluxo informacional que ocorre com a documentação no setor.

A análise dos processos realizados por este setor é de certa importância, pois é o primeiro contato entre os clientes e fornecedores internos e externos:

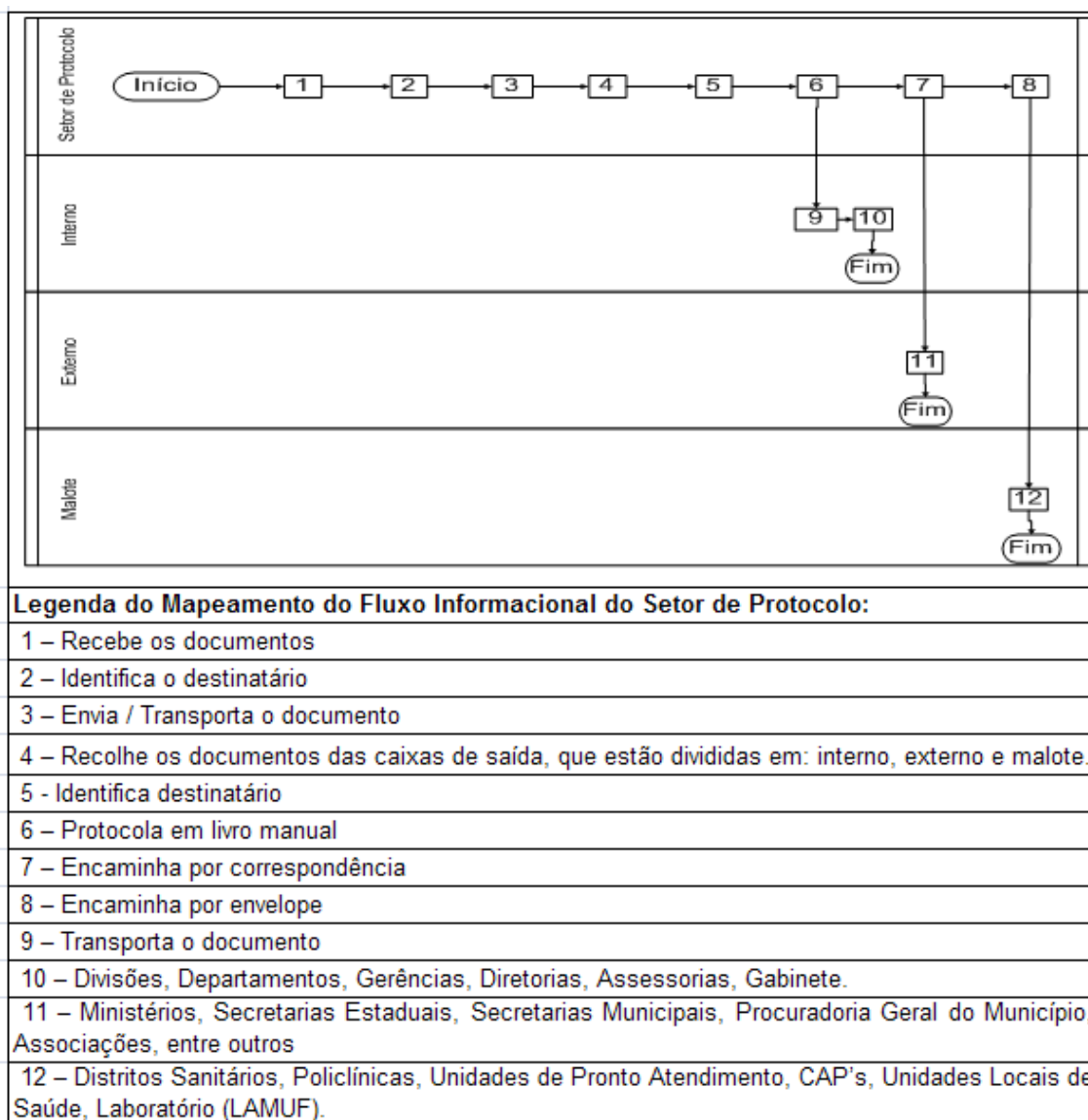


Figura 18 - Mapeamento do Fluxo Informacional do Setor de Protocolo.
Fonte: do autor.

Na figura 19, se tem uma visão clara dos atores e das competências desenvolvidas por todos os componentes do DAP, além disso, todos interagem com o Setor de Protocolo que é a única entrada e também a saída de toda a documentação do Departamento:

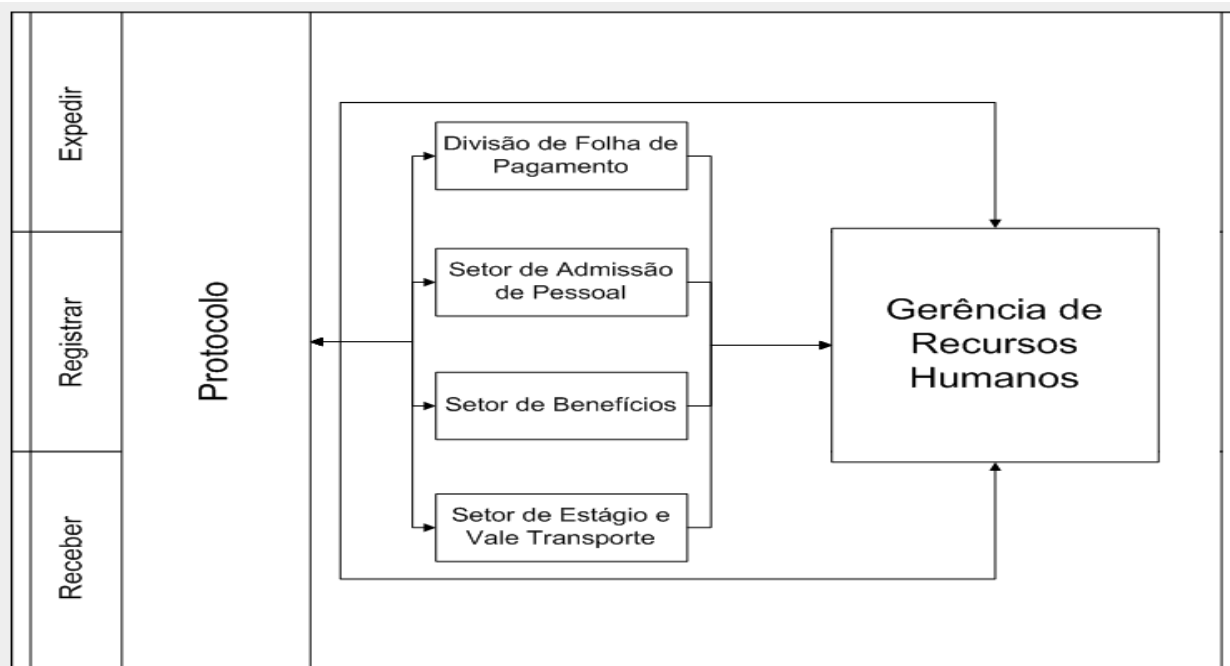


Figura 19 - Visão da Estrutura do Gerenciamento da Informação do DAP.

Fonte: do autor.

Observa-se que estão explícitas as atividades do Setor de Protocolo que é receber, registrar e expedir os documentos.

4.3.7 Etapa conhecer: classificação dos documentos – itens do processo

Visto a disponibilidade de tempo de cada integrante do Departamento em atender a etapa conhecer – itens do processo, realizou-se reunião com variados integrantes do Departamento.

A classificação será feita de forma a facilitar o entendimento dos tipos de documentos que fazem parte das rotinas deste Departamento. Não há até o momento uma instrução normativa ou manual de políticas de documentação que defina a situação dos documentos recebidos e expedidos.

Será adotada então uma lógica transmitida pelos servidores que atuam no setor, visando assim à classificação adotada por eles quanto ao fluxo das entradas e saídas dos documentos:

- 1) Documentos internos e externos recebidos pelos clientes e fornecedores; e

2) Documentos internos expedidos (como o setor de protocolo faz a expedição de documentos apenas do DAP, este se torna o único emissor e receptor da documentação).

Como uma forma de procedimento quanto ao direcionamento dos documentos, foram criados 03 (três) tipos de encaminhamento da documentação:

- A) Internos (quando a documentação é destinada a sede da gestão): Divisões, Departamentos, Gerências, Diretorias, Assessorias, Gabinete;
- B) Externos (quando a documentação é destinada a órgãos do governo e estado, autarquias, fundações entre outros): Ministérios, Secretarias Estaduais, Secretarias Municipais, Procuradoria Geral do Município, Sindicatos, Associações, entre outros;
- C) Malote (quando a documentação é destinada as unidades que pertencem à gestão, mas estão localizadas em endereços diversos): Distritos Sanitários, Policlínicas, Unidades de Pronto Atendimento, CAP's, Unidades Locais de Saúde, Laboratório (LAMUF).

Como os produtos finais do Setor de Protocolo são os documentos processados, objeto de entradas e saídas do fluxo informacional, será dado à descrição dos documentos recebidos e expedidos pelo receptor/emissor único que é o Setor de Protocolo e que está diretamente ligado com os emissores e receptores que são os fornecedores e clientes.

Entendam-se aqui como clientes e fornecedores os descritos no formulário 04. Abaixo no formulário 05 encontram-se a descrição dos documentos:

Formulário	05		
Assunto:	Descrição / Tipo do Documento	Emissor / Receptor	Emissor / Receptor Único
Documentos Recebidos e Expedidos	Declarações	Servidores	Setor de Protocolo do DAP
	Ofícios	Gabinete	
	Comunicações Internas	Todos os Clientes e Fornecedores *	
	Ouvidorias	Gerência de Controle Interno e Ouvidoria	
	Formulários (férias, substituição de chefia, licença prêmio, licença sem vencimentos, ampliação de	Todos os Clientes e Fornecedores *	

Documentos Recebidos e Expedidos	jornada, PSF, insalubridade, perícia município, perícia estado, troca de lotação, revisão de pagamento, verbas rescisórias, auxílio combustível, vale transporte, exoneração)		Setor de Protocolo do DAP
	Contra- cheque	Secretaria Municipal de Administração e Previdência	
	Fichas de Frequência do Servidor	Servidores	
	Relatório de Anormalidades do Servidor	Todas as Chefias Imediatas	
	Relatório Final de Sindicância	Secretaria Municipal de Administração e Previdência, Secretaria Municipal de Saúde, Assessoria Jurídica	
	Contratos de Estagiários	Agências de Integração, Gabinete	
	Requerimentos	Todos os servidores ou não	
	Declarações	Todos os servidores ou não	
	Processos Funcionais	Secretaria Municipal de Administração e Previdência, Secretaria Municipal de Saúde	
	Convites	Todos os Clientes e Fornecedores	
	Processos/Notificações Judiciais	Assessoria Jurídica / Gabinete	
	Representações do Ministério Público	Assessoria Jurídica / Gabinete	
	Informativos de aposentadoria	Previdência Nacional do Seguro Social, Secretaria Municipal de Administração e Previdência	
	Termos de Posse	Secretaria Municipal de Administração e Previdência, Secretaria Municipal de Saúde	
	Portarias	Secretaria Municipal de Administração e Previdência / Gabinete	
	Decretos e Minutas	Secretaria Municipal do Governo, Secretaria Municipal de Administração e Previdência, Gabinete, Assessoria Jurídica.	
	Notas Fiscais (bens e serviços)	Gerência de Compras / Diretoria do Fundo Municipal de Saúde e Logística	

Formulário 05 – Descrição / Tipo do documento recebido pelos emissores ou expedido para os receptores: clientes e fornecedores.

*Exceto não servidores.

Fonte: do autor.

Verifica-se a diversidade dos tipos de documentos que são recebidos e expedidos por emissores e receptores diferenciados e o emissor/receptor único do DAP. Esta análise busca mostrar os diferentes tipos de documentos que circundam

as atividades do departamento e com isso identificar os principais fluxos informacionais, visto que um documento pode ter um ou mais emissores ou receptores.

4.3.8 Etapa conhecer: a visão do macroprocesso

É essencial para gerir o conhecimento na organização que este pelo menos tenha identificado os macroprocessos envolvidos na organização, pois com a identificação será mais fácil administrar as atividades realizadas e a aplicação de melhorias na qualidade dos serviços.

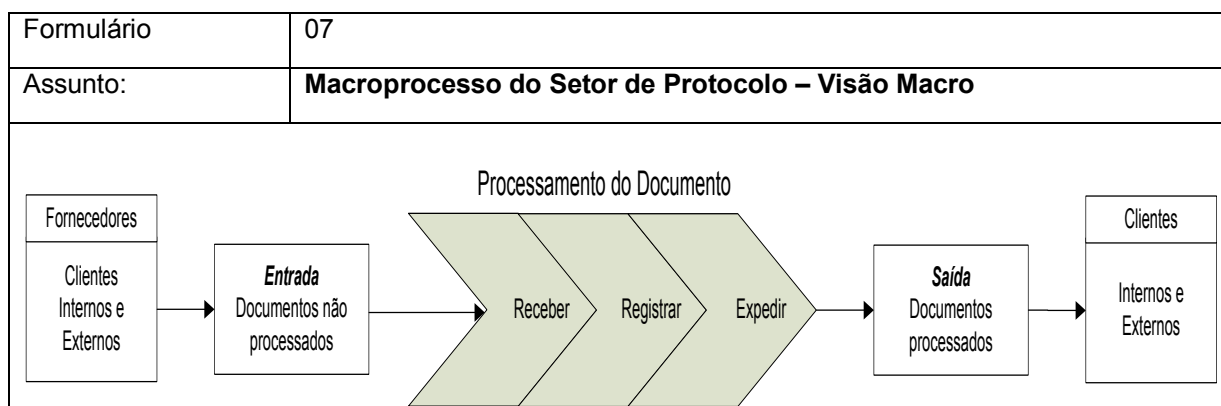
Abaixo, de forma organizada apresenta-se o formulário 06 da descrição da visão detalhada do macroprocesso do Setor de Protocolo:

Formulário	06			
Assunto:	Descrição da Visão Detalhada do Macroprocesso			
Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Clientes
Cientes Internos e Externos	Documentos Não processados	<ul style="list-style-type: none"> • Receber • Registrar • Expedir 	Documentos processados	Internos Externos

Formulário 06 – Descrição da Visão do Macroprocesso do Setor de Protocolo do DAP.
Fonte: do autor.

Claramente é notada a interrelação entre fornecedores, clientes, entradas, saídas e atividades. O objeto que norteia todas as atividades do setor são os documentos, sendo que o documento processado é o produto final de maior importância no processo.

Abaixo se apresenta o formulário 07, como a primeira versão detalhada do Macroprocesso do Setor de Protocolo do DAP:



Formulário 07 – Visão Macro detalhada do Setor de Protocolo.

Fonte: do autor.

Detalhados o mapeamento do fluxo informacional, o macroprocesso, os tipos de documentos, os emissores e receptores, retrata-se aqui os processos realizados pelos responsáveis do Setor de Protocolo.

O mapeamento destas rotinas, atividades e tarefas estão representados pelo formulário 08 e divididos em: Processo 1: Recebimento de Documentos Internos e Externos pelo Setor de Protocolo dos Clientes e Fornecedores; e, Processo 2: Expedição de Documentos Internos do DAP, pelo Setor de Protocolo.

Formulário:			08		
Assunto:			Processos do Setor de Protocolo		
1) Recebimento de Documentos Internos e Externos pelo Setor de Protocolo dos Clientes e Fornecedores			2) Expedição de Documentos Internos do DAP, pelo Setor de Protocolo		
Processamento de Documentos Internos e Externos Recebidos			Processamento de Documentos Internos Expedidos		
1) Recebimento de documentos internos, externos e malote	2) Carimbo com a data de recebido nos documentos e identifica o destinatário	3) Envia / Transporta o documento ao setor responsável do DAP	1) Recolhe os documentos das caixas de saída, que estão divididos em: interno, externo e malote dos outros setores do DAP	2) Identifica o destinatário	3) Protocola em livro manual os documentos internos
			4) Encaminha por correspondência A.R. (Aviso de Recebimento) os documentos externos	5) Encaminha por envelope quando malote (sem protocolização do recebimento do destinatário)	

Formulário 08 – Processos “1” e “2” do Setor de Protocolo.

Fonte: do autor.

No processo 1, são processados os documentos internos e externos recebidos pelo setor de Protocolo. Neste processo cabe o recebimento dos

documentos internos externos e malote; carimbar com a data de recebido e identifica-se o destinatário, e transporte do documento ao setor responsável do DAP.

No processo 2, são processados os documentos internos do DAP expedidos pelo Setor de Protocolo, que são recolhidos das caixas de saída (interno, externo e malote) dos outros setores do departamento; identifica-se o destinatário, protocola-se em livro manual os documentos internos, encaminha-se por correspondência se documento externo e encaminha-se por envelope quando malote (sem protocolização do recebimento pelo destinatário).

A cada processo será atribuído um ou mais fluxos informacionais que serão descritos e representados por figuras, formulários e desenhos.

4.3.8.1 PROCESSO 1: Recebimento de Documentos Internos e Externos pelo Setor de Protocolo

Após a definição do Processo 1, conforme a figura 5, vislumbra-se 01 fluxo envolvendo os clientes e fornecedores, documentos internos, externos, malote:

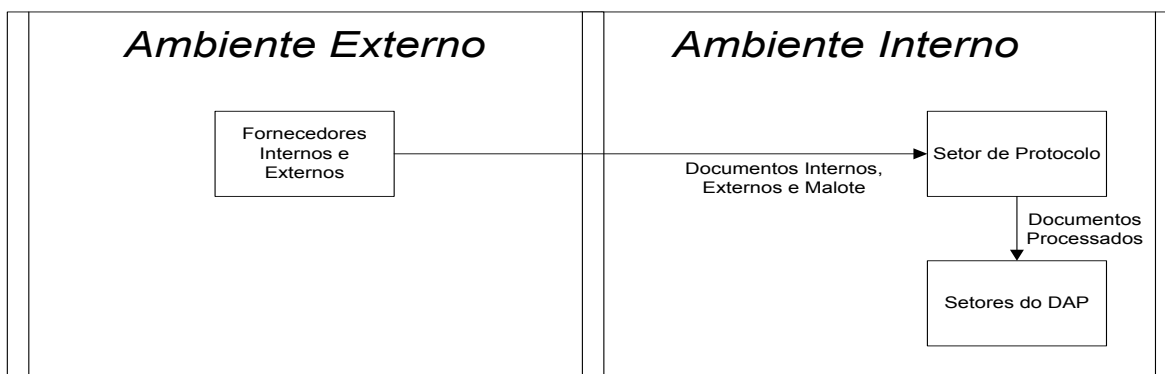


Figura 20 – Fluxo de Recebimento do Setor de Protocolo dos Documentos Internos, Externos e Malote.

Fonte: do autor.

Os documentos internos, externos e malote são recebidos pelo Setor de Protocolo e são encaminhados ao DAP.

Neste Processo foi considerado 01 fluxo, denominado de Fluxo A, no qual serão apresentados a descrição e o desenho dos mesmos.

FLUXO A: Recebimento de Documentos por parte do Setor de Protocolo dos Fornecedores Internos e Externos

Este fluxo faz parte do Processo 1 no qual serão detalhadas as atividades conforme o formulário 09 e desenho do processo no formulário 10:

Formulário:	09			
Processo:	1 - Recebimento de Documentos Internos e Externos pelo Setor de Protocolo			
Fluxo:	A - Recebimento de Documentos por parte do Setor de Protocolo dos Fornecedores Internos e Externos			
Fornecedores	Entrada	Atividades	Saída	Clientes
Internos e Externos (Gabinete, Diretorias, Gerências, Departamentos, Divisões, Distritos Sanitários, Unidades de Pronto Atendimento, Policlínicas, Unidades Locais de Saúde, Centros de Atenção Psicossocial, Laboratório – CTA, Farmácia Escola, Centro de Controle de Zoonoses, Servidores, Ministérios, Procuradoria Geral do Município, Secretarias Estaduais, Secretarias Municipais, Sindicatos, Associações, Público em geral)	Documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Receber documentos Internos, externos e malote • Carimbar com a data de recebido todos os documentos • Identificar o destinatário • Distribuição dos documentos aos setores responsáveis do DAP 	Documentos Processados no Setor de Protocolo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerência de Recursos Humanos • Divisão de Folha de Pagamento • Setor de Benefícios • Setor de Admissão de Pessoal • Setor de Estágio e Vale Transporte • Setor de Protocolo

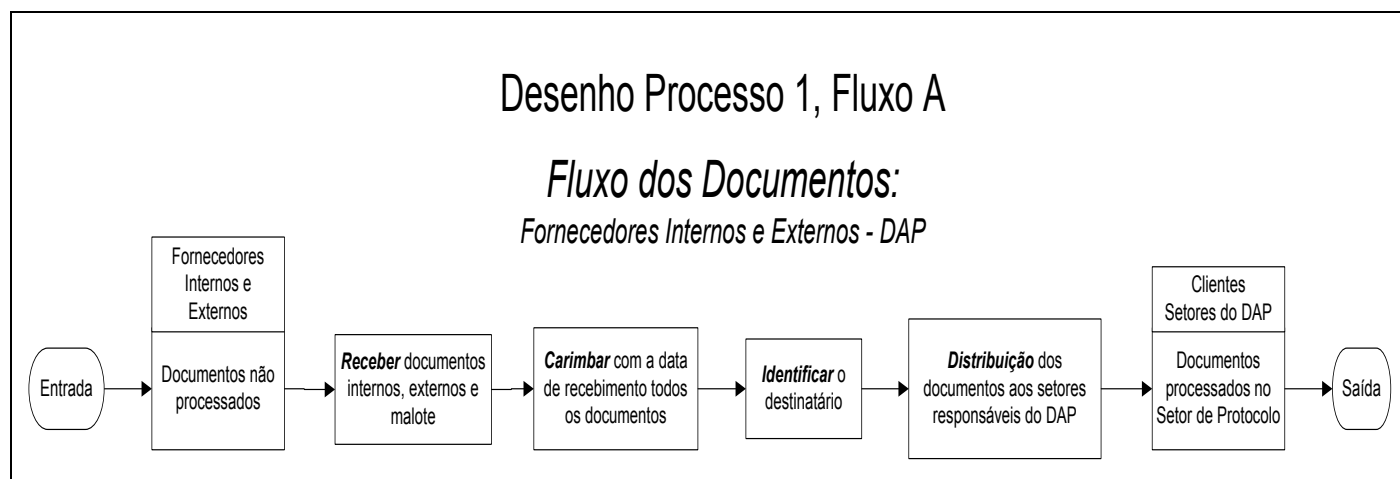
Formulário 09 – Descrição do Processo 1: Setor de Protocolo Recebe Documentos dos Fornecedores Internos e Externos. Fluxo A: Setor de Protocolo Recebe Documentos dos Clientes Internos e Externos.

Fonte: do autor.

Neste fluxo há os fornecedores (internos e externos), no qual a entrada são os documentos; as atividades consistem em receber e carimbar o documento, identificar o destinatário e distribuir os documentos processados aos clientes do DAP.

Desenho do Processo:

Formulário:	10
Assunto:	Recebimento de Documentos Internos e Externos
Fluxo dos Documentos:	Fornecedores Internos e Externos – DAP



Formulário 10 – Desenho do Processo 1: Documentos Internos e Externos Recebidos pelo Setor de Protocolo. Fluxo: Fornecedores para o DAP.

Fonte: do autor.

No desenho deste processo o fluxo informacional ocorre dos fornecedores internos e externos para o DAP. A entrada são os documentos não processados recebidos pelos fornecedores (internos e externos), no qual passam por processamento (receber, carimbar, identificar e distribuir) e são entregues aos clientes (setores do DAP) os documentos processados (saída).

4.3.8.2. PROCESSO 2: Expedição de Documentos Internos pelo Setor de Protocolo

Após a definição do Processo 2, vislumbra-se 03 fluxos, a expedição de documentos internos para os clientes internos, a expedição de documentos internos para os clientes externos, e a expedição dos documentos internos para os clientes internos via malote.

FLUXO A: Expedição de Documentos Internos pelo Setor de Protocolo para os Clientes Internos

Este é o primeiro fluxo do Processo 2 no qual serão detalhadas as atividades conforme o formulário 11 e apresenta-se o seu desenho no formulário 12.

A figura 6 mostra o fluxo do recebimento dos documentos Expedidos Internos para os Clientes Internos:

Ambiente Interno

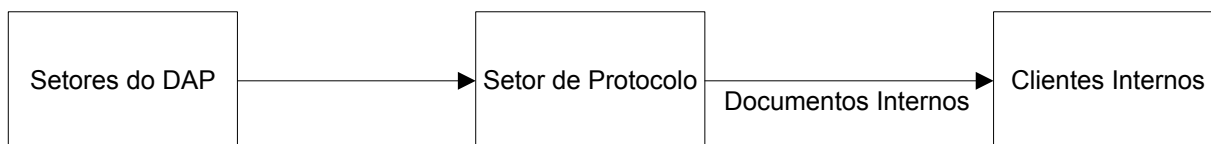


Figura 21 – Fluxo do Recebimento dos Documentos Expedidos Internos para os Clientes Internos.
Fonte: do autor.

Formulário:	11			
Processo:	2 - Expedição de Documentos Internos pelo Setor de Protocolo			
Fluxo:	A - Expedição de Documentos Internos pelo Setor de Protocolo para os Clientes Internos			
Fornecedores	Entrada	Atividades	Saída	Clientes Internos
<ul style="list-style-type: none"> ●Gerência de Recursos Humanos ●Divisão de Folha de Pagamento ●Setor de Benefícios ●Setor de Admissão de Pessoal ●Setor de Estágio e Vale Transporte ●Setor de Protocolo 	Documentos	<ul style="list-style-type: none"> ●Recolhe os documentos das caixas de saída INTERNO dos outros setores ●Identifica o destinatário ●Protocola em livro manual os documentos ●Entrega pessoalmente 	Documentos Processados no Setor de Protocolo	<ul style="list-style-type: none"> ● Gabinete ● Diretorias ● Gerências ● Departamentos ● Divisões ● Distritos Sanitários ● Unidades de Pronto Atendimento ● Policlínicas ● Unidades Locais de Saúde ● Centros de Atenção Psicossocial ● Laboratório - CTA ● Farmácia Escola ● Centro de Controle de Zoonoses ● Servidores

Formulário 11 – Descrição do Processo 2: Documentos Internos Expedidos pelo Setor de Protocolo.
Fluxo A: Setor de Protocolo Expede Documentos Internos para os Clientes Internos.
Fonte: do autor.

No Processo 2, Fluxo A, os fornecedores são os setores pertencentes ao DAP, a entrada são os documentos, as atividades do protocolo são: recolher os documentos das caixas de saída “interno” dos outros setores, identificar o destinatário, protocolar em livro manual e entregar pessoalmente os documentos processados aos clientes internos.

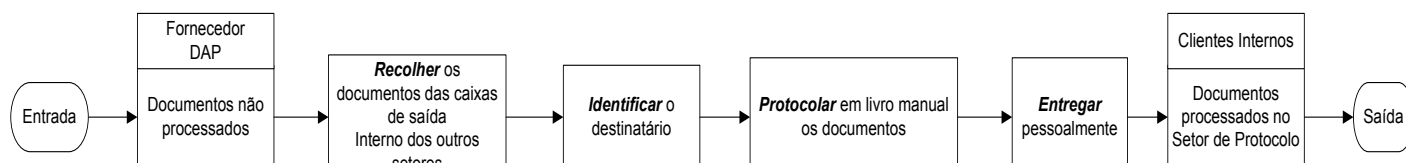
Desenho do Processo:

Formulário:	12
Assunto:	Setor de Protocolo Expede Documentos Internos para os Clientes Internos
Fluxo dos Documentos:	DAP – Clientes Internos

Desenho Processo 2, Fluxo A

Fluxo dos Documentos:

DAP – Clientes Internos



Formulário 12 – Desenho do Processo 2: Documentos Internos Expedidos pelo Setor de Protocolo.

Fluxo: DAP para os Clientes Internos.

Fonte: do autor.

No desenho deste processo, o fluxo informacional ocorre de um único fornecedor (os setores do DAP) para os Clientes internos. A entrada são os documentos não processados pelos setores do DAP, que passam por processamento (recolhimento dos documentos nas caixas de saída dos setores, identificação do destinatário, protocolização em livro manual, entrega do documento em mãos) aos clientes internos (saída).

FLUXO B: Expedição de Documentos Internos do Setor de Protocolo para os Clientes Externos

Este é o segundo fluxo do Processo 2 no qual serão detalhadas as atividades conforme o formulário 13 e apresenta-se o seu desenho no formulário 14.

A figura 7 demonstra o fluxo dos documentos Expedidos Internos para os Clientes Externos:

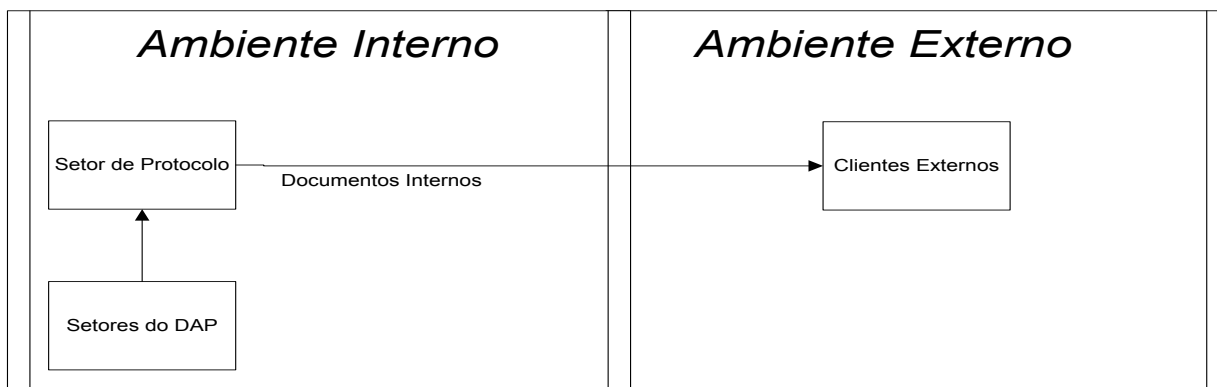


Figura 22 – Fluxo dos Documentos Expedidos Internos para os Clientes Externos.
Fonte: do autor.

Formulário:	13			
Processo:	2 - <i>Expedição de Documentos Internos pelo Setor de Protocolo</i>			
Fluxo:	B – Expedição de Documentos Internos pelo Setor de Protocolo para os Clientes Externos			
Fornecedores	Entrada	Atividades	Saída	Clientes Externos
<ul style="list-style-type: none">●Gerência de Recursos Humanos●Divisão de Folha de Pagamento●Setor de Benefícios●Setor de Admissão de Pessoal●Setor de Estágio e Vale Transporte●Setor de Protocolo	Documentos	<ul style="list-style-type: none">●Recolhe os documentos das caixas de saída EXTERNO dos outros setores●Identifica o destinatário●Encaminha por correspondência A.R. (Aviso de Recebimento) os documentos externos	Documentos Processados no Setor de Protocolo	<ul style="list-style-type: none">● Ministérios● Procuradoria Geral do Município● Secretarias Estaduais● Secretarias Municipais● Sindicatos● Associações● Público em geral

Formulário 13 – Descrição do Processo 2: Documentos Internos Expedidos pelo Setor de Protocolo.
Fluxo B: Setor de Protocolo Expede Documentos Internos para os Clientes Externos.
Fonte: do autor.

No Processo 2, Fluxo B, os fornecedores são os setores integrantes do DAP, a entrada são os documentos, as atividades consistem em: recolher os documentos das caixas de saída “externo” dos setores, identificar o destinatário e encaminhar por correspondência com aviso de recebimento pelo destinatário, os documentos externos.

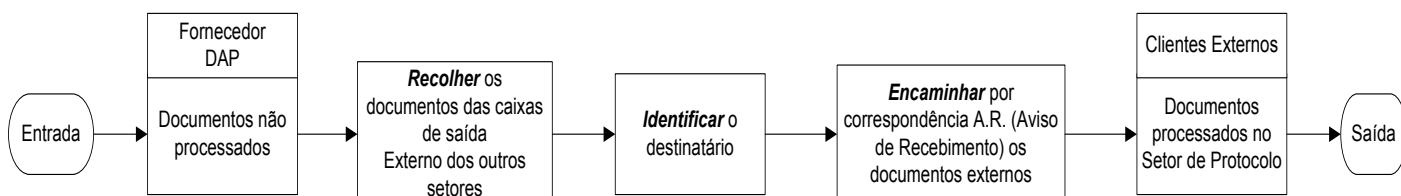
Desenho do Processo:

Formulário:	14
Assunto:	Expedição de Documentos Internos pelo Setor de Protocolo para os Clientes Externos
Fluxo dos Documentos:	DAP – Clientes Externos

Desenho Processo 2, Fluxo B

Fluxo dos Documentos:

DAP – Clientes Externos



Formulário 14 – Descrição do Processo 2: Documentos Internos Expedidos para os Clientes Externos pelo Setor de Protocolo. Fluxo: DAP para os Clientes Externos.

Fonte: do autor.

No desenho deste processo, o fluxo informacional ocorre dos fornecedores do DAP (setores) para os clientes externos. A entrada são os documentos não processados pelos setores do DAP, que passam por processamento (recolhimento dos documentos nas caixas de saída dos setores, identificação do destinatário, encaminhamento por correspondência com aviso de recebimento pelo destinatário, os documentos processados aos clientes externos (saída).

FLUXO C: Expedição de Documentos Internos do Setor de Protocolo Via Malote para os Clientes Internos

Este é o terceiro e último fluxo do Processo 2 no qual serão detalhadas as atividades conforme o formulário 15 e apresentado o seu desenho no formulário 16:

A figura 8 ilustra o fluxo dos documentos Expedidos Internos para os Clientes Internos Via Malote:

Ambiente Interno

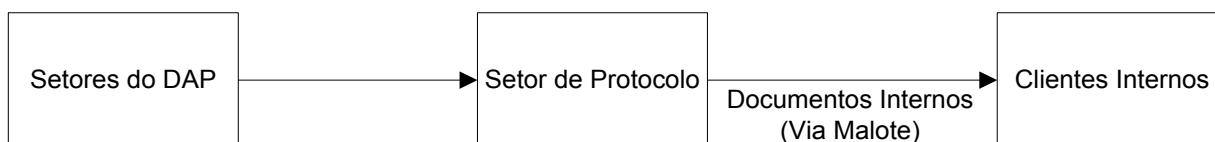


Figura 23 – Fluxo dos Documentos Expedidos Internos para os Clientes Internos Via Malote.
Fonte: do autor.

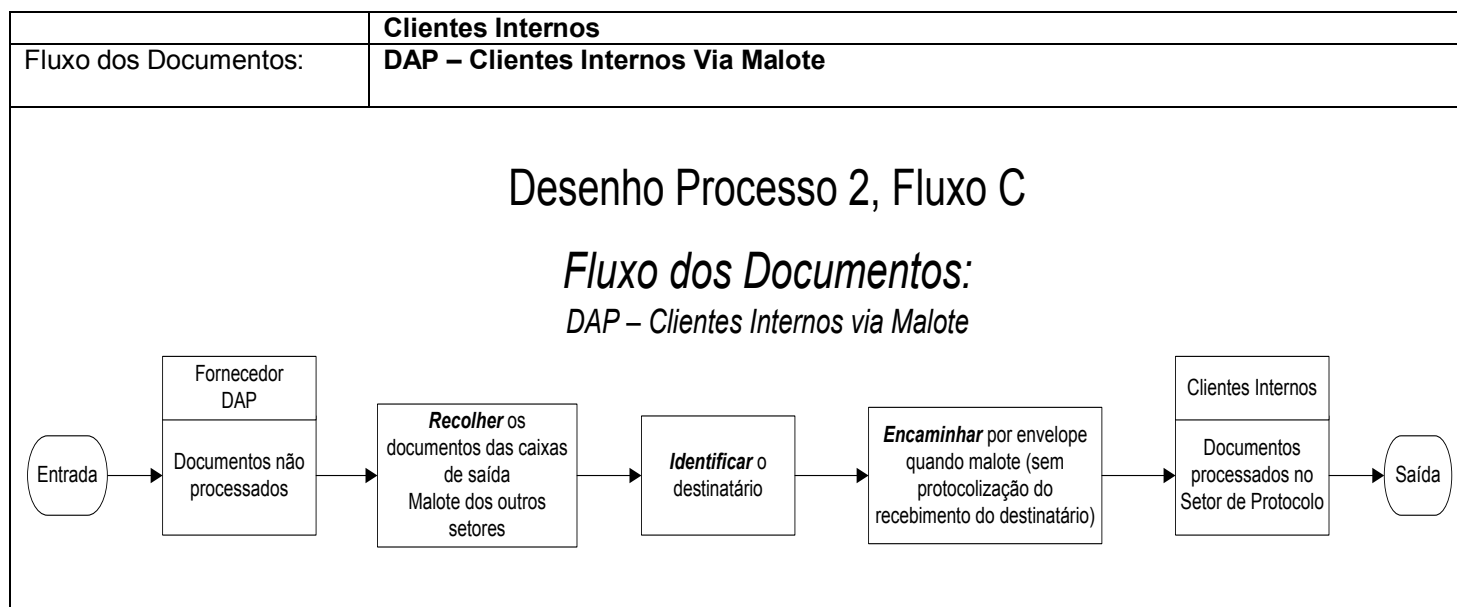
Formulário:	15			
Processo:	2 - Expedição de Documentos Internos pelo Setor de Protocolo			
Fluxo:	C – Expedição de Documentos Internos do Setor de Protocolo Via Malote para os Clientes Internos			
Fornecedores	Entrada	Atividades	Saída	Clientes Internos
<ul style="list-style-type: none"> •Gerência de Recursos Humanos •Divisão de Folha de Pagamento •Setor de Benefícios •Setor de Admissão de Pessoal •Setor de Estágio e Vale Transporte •Setor de Protocolo 	Documentos	<ul style="list-style-type: none"> •Recolhe os documentos das caixas de saída MALOTE dos outros setores •Identifica o destinatário •Encaminha por envelope quando malote (sem protocolização do recebimento do destinatário) 	Documentos Processados no Setor de Protocolo	<ul style="list-style-type: none"> • Gabinete • Diretorias • Gerências • Departamentos • Divisões • Distritos Sanitários • Unidades de Pronto Atendimento • Policlínicas • Unidades Locais de Saúde • Centros de Atenção Psicossocial • Laboratório - CTA • Farmácia Escola • Centro de Controle de Zoonoses • Servidores

Formulário 15 – Descrição do Processo 2: Documentos Internos Expedidos pelo Setor de Protocolo.
Fluxo C: Setor de Protocolo Expede Documentos Internos via Malote para os Clientes Internos.
Fonte: do autor.

No Processo 2, Fluxo C, os fornecedores são os setores pertencentes ao DAP, a entrada são os documentos, as atividades realizadas são: recolher os documentos das caixas de saída “malote” dos setores, identificar o destinatário e encaminhar via malote (sem a protocolização do recebimento do destinatário), os documentos processados aos clientes internos.

Desenho do Processo

Formulário:	16
Assunto:	Expedição de Documentos Internos do Setor de Protocolo via Malote para os



Formulário 16 – Descrição do Processo 2: Documentos Internos Expedidos para os Clientes Internos Via Malote pelo Setor de Protocolo. Fluxo: DAP para os clientes Internos Via Malote.
Fonte: do autor.

Neste desenho o fluxo informacional deste processo ocorre dos fornecedores do DAP (setores) para os clientes internos via malote. A entrada são os documentos não processados, que após o processamento (recolher os documentos das caixas de saída via “malote”, identificar o destinatário, encaminhar por envelope), os documentos processados (sem protocolização) aos clientes internos via malote (saída).

4.3.9 Etapa Identificar: análise dos processos

A segunda etapa da pesquisa consiste em identificar através de um conjunto de formulários as oportunidades de melhoria baseados em critérios como custo, qualidade e tempo. Através desta etapa também é possível a identificação das necessidades e limitações da gestão informacional do Setor de Protocolo.

Na definição dos processos e seus fluxos, analisou-se de forma descritiva e representativa os formulários 17,18 e 19, denominados de Mapa de Processos e Problemas, as falhas ocorridas na tramitação dos documentos.

Para tanto, estreitou-se a busca pelas ocorrências e definiu-se um período de tempo de 30 (trinta) dias a contar do dia 10 de agosto a 10 de setembro do corrente ano, neste período foram totalizados 293 documentos, sendo 207 recebidos e 86 expedidos pelo Setor de Protocolo. Entendam-se aqui os tipos de documentos, os descritos no formulário 05.

A base para a escolha dos indicadores é formada “levando-se em conta que os recursos disponíveis em uma organização são finitos, então, é preciso considerar a criticidade dos processos, de acordo com determinados critérios” (VARVAKIS, 2000, p. 47). Neste sentido, os indicadores utilizados foram escolhidos com base nos critérios de: custo, qualidade nos serviços, tempo e desperdício.

Não foi contabilizado no total dos documentos recebidos e expedidos os anexos, por se tratar de composição do documento, como por exemplo, as fichas de frequência que são consideradas um anexo dos Relatórios de Anormalidade do Servidor (RAF).

Para buscar identificar os indicadores, foi utilizada a “matriz de decisão” (Varvakis, 2000, p. 50), ilustrada na figura 9 para a escolha dos processos críticos, que consiste em critérios como: definição da impactação para os outros processos; consumo de recursos (humanos, financeiros e materiais); ocorrência de maiores atrasos ou prejuízos; e impacto sobre o cliente ou sobre a organização.

Código					Gravidade do Critério		Peso
<div><div>A – Consome Recursos/Desperdícios</div><div>B – Provoca Atrasos ou Prejuízos /Tempo</div><div>C – Impacto Clientes e Fornecedores/Qualidade</div></div>					Muito Pequena		0,1
					Pequena		0,2
					Média		0,3
					Grande		0,4
					Muito Grande		0,5
Critério	A) Protocolo	A)Armazena mento	B) Recebimento	B) Identificação	C) Despacho	C) Transporte	TOTAL
Processo							(%)
Atraso no Processamento Do Documento	0,2	0	0,5	0,2	0,1	0,4	1,4
Erros de Processamento do Documento	0,4	0,15	0,3	0,1	0,05	0,3	1,3
Documentos Perdidos Extraviados	0,15	0,25	0,25	0	0,1	0,3	1,05

Figura 24 – Matriz de Decisão.

Fonte: do autor.

Verifica-se na figura 24 que o atraso no processamento de documentos e os documentos perdidos ou extraviados foram os critérios mais impactantes nos processos de recebimento e transporte.

A matriz de decisão foi construída com base nos critérios de consumação de recursos e desperdícios; provocação de atrasos ou prejuízos; e impacto nos clientes, fornecedores e qualidade. Com a definição destes critérios buscou-se os processos de relevância crítica, e a cada um foi atribuído um peso (valor) que auxiliará o levantamento dos indicadores dos problemas encontrados através do formulário Mapa de Processos e Problemas.

O Mapa de Processos e Problemas é formado pela entrada, o (s) fornecedor (es), atividades realizadas pelo Setor de Protocolo, problemas encontrados, cliente (s) e a saída.

Abaixo se encontram o principal objetivo que é representar os problemas/ocorrências/falhas que aconteceram no respectivo período, detalhado por seus processos e fluxos anteriormente demonstrados:

Formulário:			17		
Mapa de Processos e Problemas:			Processo 1 – Fluxo A		
Entrada	Fornecedor	Atividades	Problemas	Clientes	Saída
1) Documento jurídico (prazo de resposta em 24 horas)	Assessoria Jurídica Procuradoria Geral do Município	<ul style="list-style-type: none"> ● Receber documentos Internos, externos e malote ● Carimbar com a data de recebido todos os documentos ● Identificar o destinatário ● Distribuição dos documentos aos setores responsáveis do DAP 	<ul style="list-style-type: none"> ● Não houve leitura do documento ● Atraso na distribuição ● Documento não respondido no prazo estabelecido ● Em certos casos o não cumprimento do prazo acarreta sanções penais 	Gerência de Recursos Humanos	Documento Processado
2) Documento convocatório para responder Sindicância. (prazo de resposta em 48 horas)	Secretaria Municipal de Administração e Previdência	<ul style="list-style-type: none"> ● Receber documentos Internos, externos e malote ● Carimbar com a data de recebido todos os documentos ● Identificar o destinatário ● Distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> ● Não foi dado prioridade ao documento ● Os envolvidos não foram convocados em tempo hábil ● O prazo para a finalização da 	Gerência de Recursos Humanos	Documento Processado

		dos documentos aos setores responsáveis do DAP	Sindicância será maior		
3)Documento (Comunicação Interna)	Diretoria de Atenção Primária	<ul style="list-style-type: none"> ●Receber documentos Internos, externos e malote ●Carimbar com a data de recebido todos os documentos ●Identificar o destinatário ●Distribuição dos documentos aos setores responsáveis do DAP 	<ul style="list-style-type: none"> ●Recebimento indevido do documento ●Destinatário incorreto ●Leitura incorreta do documento ●Documento expedido novamente para a Diretoria de Atenção Primária ●Atraso na resposta do documento 	Distrito Sanitário Sul	Documento Processado
4)Documento (Formulário)	Diretoria de Média Complexidade	<ul style="list-style-type: none"> ●Receber documentos Internos, externos e malote ●Carimbar com a data de recebido todos os documentos ●Identificar o destinatário ●Distribuição dos documentos aos setores responsáveis do DAP 	<ul style="list-style-type: none"> ● Documento danificado ● Na extração dos grampos para o arranjo do documento algumas folhas foram partidas em local importante ●Solicitação de novo documento ao fornecedor 	Setor de Benefícios do DAP	Documento Processado
5)Documentos sem controle de localização de qual o setor do DAP está responsável	Internos e Externos	<ul style="list-style-type: none"> ●Receber documentos Internos, externos e malote ●Carimbar com a data de recebido todos os documentos ●Identificar o destinatário ●Distribuição dos documentos aos setores responsáveis do DAP 	<ul style="list-style-type: none"> ●Não há o protocolo interno do Setor de Protocolo para os outros setores do DAP (Caderno manual ou sistema de recuperação) ●Não há como informar a situação do documento pelo requerente rapidamente 	Gerência de Recursos Humanos, Divisão de Folha de Pagamento e demais Setores	Documento Processado

Formulário 17 – Mapa de Processos e Problemas – Processo 1 – Fluxo A.

Fonte: do autor.

Ao documento 1, não houve a correta leitura do documento para averiguar se neste havia prazo para resposta, houve atraso na distribuição, ocasionando perda do prazo de resposta, e nesta situação, dependendo do documento podem haver sanções penais.

O documento 2 não recebeu prioridade de distribuição por parte do Setor de Protocolo, os envolvidos no processo de sindicância não foram convocados em tempo hábil. O prazo para finalização da sindicância será alterado a maior.

O documento 3 foi recebido indevidamente pelo Setor de Protocolo, pois o destinatário não era o DAP. O documento foi expedido novamente ao fornecedor para que este encaminhasse corretamente ao cliente, no caso o Distrito Sanitário Sul. Esta ação ocasionou atraso na resposta do documento.

O documento 4 foi danificado na ação da extração dos grampos que prendiam os anexos ao mesmo. O formulário diz respeito a pagamento de gratificação devida a certas categorias que atuam em programas do Ministério da Saúde na SMS, resultando em solicitação de novo documento preenchido pelo servidor, chefia imediata e diretoria respectiva.

Os documentos do item 5 definem a situação de todos os documentos recebidos pelo Setor de Protocolo que não são protocolados aos outros setores do DAP. A falta de controle dos documentos distribuídos pelo Setor de Protocolo gera insatisfação por parte dos clientes internos ou externos, pois, nem todos os servidores do DAP trabalham com a carga horária de 8 horas diárias. Sendo assim é relevante que todos os servidores saibam de forma rápida e precisa a localização dos documentos para que seja repassado este dado ao requerente da informação.

Formulário:			18		
Mapa de Processos e Problemas:			Processo 2 – Fluxo A		
Entrada	Fornecedor	Atividades	Problemas	Clientes	Saída
1) Documento de caráter jurídico	Gerência de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Recolhe os documentos das caixas de saída INTERNO dos outros setores ● Identifica o destinatário ● Protocola em livro manual os documentos ● Entrega pessoalmente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificação errônea do destinatário ● Documento transportado indevidamente ao Gabinete ● Destinatário final seria a Assessoria Jurídica 	● Assessoria Jurídica	Documento Processado

			●Extravio de documento por curto período		
--	--	--	--	--	--

Formulário 18 – Mapa de Processos e Problemas – Processo 2 – Fluxo A.

Fonte: do autor.

O documento 1 possuía caráter jurídico e geralmente estes documentos são relacionados a vida funcional dos servidores ou as ações da própria instituição. A identificação do destinatário foi errônea por parte do Setor de Protocolo. O cliente final era a Assessoria Jurídica, mas a protocolização foi finalizada no Gabinete. A segurança e confiabilidade é um requisito do fornecedor e deve ser cumprido com o seu cliente.

Formulário:			19		
Mapa de Processos e Problemas:			Processo 2 – Fluxo C		
Entrada	Fornecedor	Atividades	Problemas	Clientes	Saída
1) Documentos expedidos Internos	DAP	<ul style="list-style-type: none"> ●Recolhe os documentos das caixas de saída MALOTE dos outros setores ●Identifica o destinatário ●Encaminha por envelope quando malote (sem protocolização do recebimento do destinatário) 	<ul style="list-style-type: none"> ●Não há guia de recebimento dos malotes ●Formulário não entregue na 1ª vez e foi encaminhado novamente via malote ●Atraso desnecessário no recebimento do Formulário 	ULS Costeira	Documento Processado

Formulário 19 – Mapa de Processos e Problemas – Processo 2 – Fluxo C.

Fonte: do autor.

Os documentos do item 1, representam a situação de todos os documentos expedidos pelo Setor de Protocolo aos clientes internos via malote. O problema de maior impacto é a não confirmação do recebimento de documentos por parte do destinatário, que acarreta desperdício de recursos humanos e materiais, na repetição das atividades deste fluxo.

Os processos analisados se tornaram os processos críticos na avaliação dos problemas. Clemente (2009, p.106) define assim os processos críticos:

As conseqüências de falhas no processo podem gerar um grande número de problemas ou problemas de grandes proporções. Estão associados a grandes oportunidades para melhoria do desempenho da organização. Por exemplo, processos que comprometem a entrega dos produtos ou serviços, ou processos diretamente ligados a estratégia e aos diferenciais da organização.

Varvakis (2000, p. 47) define processo crítico “como os processos de maior impacto do desempenho global, os mais facilmente modificáveis ou aqueles que não apresentam resistência interna a mudanças”. Quanto aos indicadores ou medidas de desempenho, através deles “é possível comunicar estratégia e clarear valores, identificar problemas e oportunidades, entender processos, melhorar o controle e planejamento, identificar momentos e locais de ações necessárias [...]” (CLEMENTE, 2009, p. 72).

Após a análise dos processos e dos fluxos, foram encontradas certas falhas que serão definidas como processos críticos que precisam ser melhorados.

Os problemas identificados estão no Processo 1: Fluxo A, Processo 2: Fluxo A e Processo 2: Fluxo C, para propor a melhorias necessárias serão utilizados os formulários com a proposta de GP do Grupo de Análise e Valor da UFSC que são: a Lista de Idéias e Lista de Idéias Não Viáveis no Momento.

4.3.10 Etapa Identificar: lista de idéias viáveis

A Lista de Idéias Viáveis foi construída com base em algumas reuniões com os servidores do Departamento. O formulário 20 representa as idéias como um panorama das oportunidades de melhoria:

Formulário:	20
Lista de Idéias	
Oportunidades de Melhoria	Lista de Idéias Viáveis
Atraso na entrega de documentos com prazo de resposta	<ul style="list-style-type: none"> ● Criação de ficha específica para os documentos com prazo de resposta determinado.
Formulário de recebimento em 2 (duas) vias do documento quando expedido por malote	<ul style="list-style-type: none"> ● Credibilidade no sistema de malotes utilizado ● Certeza de que o documento foi entregue ao destinatário correto
Implementação do Sistema de Tramitação de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema já existe ● Não causará impacto financeiro

(CADO)	<ul style="list-style-type: none"> • Controle sistematizado do fluxo informacional de documentos
Caixas de entrada, saída e malote coletivo	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer que todos os responsáveis de cada setor obtenham caixa de entrada e saída de documentos • Impacto financeiro de baixo custo do material (tipo caixa para revista) • Maior organização dos documentos recebidos e enviados • Evita extravio ou perda documentos

Formulário 20 – Lista de Idéias Viáveis.

Fonte: do autor.

Com base nas oportunidades de melhoria foi construída a lista de idéias viáveis. Os servidores optaram pelas idéias de fácil implementação no departamento, como a criação de ficha específica para os documentos com prazo determinado de resposta, formulário de recebimento em duas vias de documentos expedidos para os clientes internos via malote, efetiva implementação do Sistema de Cadastro de Documentos, e a compra de caixas (tipo porta revistas) para todos os setores do Departamento.

As idéias são viáveis, no sentido de que algumas causam impacto financeiro e consomem recursos não significativos na Instituição.

4.3.11 Etapa Identificar: lista de idéias não viáveis no momento

No formulário 21, estão descritas algumas idéias para a melhoria dos serviços prestados pelo DAP e o Setor de Protocolo. A re-estruturação dos processos dos outros setores e a unificação do pessoal alocado em um único espaço físico forneceria a gerência um maior controle nas ações desempenhadas pelos servidores, de forma que os servidores estariam mais próximos da gerência para maior resolutividade dos eventuais problemas. Além disso, as instruções de determinadas tarefas são compartilhadas por todos no departamento, então a disseminação das normas seria feita de uma única vez e não duas como estão sendo realizadas.

A força de trabalho no Setor de Protocolo é realizada por estagiários, é proposta então a substituição por profissionais da área de ciência da informação, pois a cada dois anos os estagiários encerram seus contratos e recomeçam assim o treinamento dos novos estagiários. Dessa forma é inviável que as políticas de

informação sejam formuladas, pois este trabalho deve ser contínuo e realizado por profissionais específicos.

É importante salientar, que os servidores efetivos tem um vínculo muito maior com a instituição e responsabilidade também, além da vivência profissional em seu meio de trabalho.

Esta lista de idéias se torna inviável, no sentido de que a SMS funciona com um planejamento orçamentário anual, onde são aproximadamente previstos os gastos com os recursos materiais, financeiros e humanos.

Formulário:	21
Lista de Idéias Não Viáveis no Momento	
Oportunidades de Melhoria	Lista de Idéias Momentaneamente Não Viáveis
Divisão do Departamento em duas salas distintas	<ul style="list-style-type: none"> • Re- estruturar os processos / Unificação do pessoal • Visão Macro dos Setores do ponto de vista gerencial
Mão de obra temporária no Setor de Protocolo	<ul style="list-style-type: none"> •Mão de obra efetiva na área de ciências da informação •Maior compromisso e envolvimento que pode proporcionar a criação de políticas da documentação para o setor

Formulário 21 – Lista de Idéias Não Viáveis no Momento.

Fonte: do autor.

No planejamento atual estas implementações não foram previstas, neste exercício não é possível a construção de uma sala unificada para o DAP. Já a contratação de pessoal é passível de realização, desde que haja relevância técnica no propósito da solicitação, já que o processo para a entrada de novos servidores sugere a justificativa administrativa e conseqüentemente cumpre alguns requisitos na esfera administrativa.

De forma geral estas idéias não viáveis no momento contribuem consistentemente no gerenciamento do Departamento e podem ser implementadas futuramente.

4.4 Etapa Agir: indicadores de desempenho para processos

Nesta etapa, será possível o apontamento das melhorias na gestão dos processos do Setor de Protocolo e a ação será evidenciada com a formação dos Indicadores de Desempenho para Processos e o Plano de Implementação das Oportunidades de Melhoria.

No que se refere às medidas de desempenho, estes estão “associados à definição de indicadores a partir do entendimento e da modelagem dos processos”, em termos gerais significa “associar as atividades do processo, indicadores capazes de monitorar o seu desempenho segundo alguma ótica” (tempo, custo, qualidade, conformidade) (CLEMENTE, 2009, p. 72).

As medidas de desempenho podem ser consideradas como uma ferramenta para medir “efetividade, eficiência, qualidade, inovação, produtividade, qualidade de vida no trabalho e lucratividade” (VARVAKIS, 2000, p.36).

No formulário 22, apresentam-se os indicadores de desempenho levantados através da Matriz de Decisão, com o índice, que se refere como medir o indicador; com os objetivos ou metas a serem alcançadas; os instrumentos, a frequência e os responsáveis pela mudança:

Formulário		22			
Indicadores de Desempenho Levantados					
Indicador (o que)	Índice (como)	Meta Padrão	Instrumentos (formas)	Frequência	Responsável
Atraso no processamento do documento	NDEFP/ NDR	Alcançar: 0,20% Alerta: 0,50%	●Prioridade aos documentos com prazo definido de resposta	Diária	Setor de Protocolo
Erros de processamento do documento	NDTI/ NDT	Alcançar: 0% Alerta: 0,25%	●Conferência correta do destinatário dos documentos recebidos, expedidos e malote	Diária	Setor de Protocolo
Perda e Extravio dos documentos	NDPE/ NDL	Alcançar: 0,10% Alerta: 0,50%	●Treinamento e configuração imediata do Sistema de Tramitação dos Documentos (CADOC)	Diária	Priorizar o Setor de Protocolo e os demais
Siglas: NDEFP: Número de Documentos Expedidos Fora do Prazo NDR: Número de Documentos Recebidos NDTI: Número de Documentos Tramitados Incorretamente NDT: Número de Documentos Tramitados NDPE: Número de Documentos Perdidos, Extraviados NDL: Número de Documentos Localizados					

Formulário 22 – Indicadores de Desempenho Levantados.

Fonte: do autor.

Os indicadores foram definidos com o auxílio da Matriz de Decisão e o Mapa de Processos e Problemas. A partir da definição do indicador, tem-se o índice de como medir; a meta padrão aponta o resultado a ser alcançado em conjunto com o alerta que é um aviso caso a meta não esteja sendo atingida. Os instrumentos são

os levantados na pesquisa. Por fim são definidas as frequências desta aplicação e os responsáveis pelos indicadores.

4.4.1 Etapa Agir: plano de implementação das oportunidades de melhoria

A partir das considerações elencadas na Lista de Idéias Viáveis, foi possível constituir a terceira etapa do Grupo de Análise e Valor – UFSC, que consiste em planejar e agir.

O Plano de Implementação das Oportunidades de Melhoria busca auxiliar na estratégia de melhorias dos processos, após a definição das falhas, dos indicadores e da Lista de Idéias, o plano permite a clareza das fases de implementação, os recursos despendidos, indica um responsável para acompanhar a aplicação, prevê a data de início e fim das atividades e objetiva as melhorias que devem ser obtidas.

De acordo com o autor Aguayo (1993, p. 109), “pedir às pessoas que trabalham num sistema para que trabalhem melhor sem proporcionar um plano segundo o qual isso possa ser realizado de nada adiantará”, neste sentido a melhoria nas atividades devem ser planejadas e orientadas aos colaboradores.

Riggs (1976, p. 571) completa no sentido de que “já foi dito que a qualidade é responsabilidade de todos, mas uma tarefa que pertence a todos pode se tornar facilmente uma tarefa de ninguém”, por isso a importância na definição do plano em indicar o responsável pelas implementações das oportunidades de melhoria.

Abaixo o formulário 23, demonstra a implementação das ações de melhoria referentes ao atraso no processamento dos documentos que devem ser respondidos por prazo específico:

Formulário:	23
Plano de Implementação das Oportunidades de Melhoria	
Onde (Processos/Setor)	Processo 1 – Fluxo A
Oportunidade de Melhoria	Atraso no Processamento dos Documentos com Prazo Específico de Tempo de Resposta
Etapas da Implementação:	
<ul style="list-style-type: none"> - Criar (levando em conta as especificidades) o formulário “Priorizar Documento” - Introduzir a nova rotina aos demais servidores do DAP - Categorizar junto a Gerência os tipos de documentos que devem ser priorizados - Implementar permanentemente o formulário 	
Responsável:	Setor de Protocolo

Data de início:	15/12/2010
Data de conclusão:	15/01/2011
Recursos Necessários	Resultado a ser obtido
- Papel A4: 01 resma/mensal - Recursos Humanos: 01 servidor - Carga horária específica para cada etapa: 2 horas/dia	- Cumprimento de prazos específicos de resposta em tempo hábil - Segurança administrativa e jurídica da Instituição - Apoio direto junto a Gerência neste fluxo

Formulário 23 – Oportunidade de Melhoria no Atraso no Processamento dos Documentos com Prazo Específico de Tempo de Resposta.

Fonte: do autor.

Verifica-se no formulário 24, a implementação da melhoria no processamento dos documentos, evitando assim receber documento indevido e protocolar incorretamente:

Formulário:	24
Plano de Implementação das Oportunidades de Melhoria	
Onde (Processos/Setor)	Processo 1 – Fluxo A Processo 2 – Fluxo A
Oportunidade de Melhoria	Erros de Processamento dos Documentos
Etapas da Implementação:	
<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação aos servidores do Setor de Protocolo os erros decorrentes - Correta Identificação do destinatário - Conferir se todos os anexos constam no documento - Não receber documentos que peçam resposta se a data estiver transcorrida - Não receber documentos que estejam incompletos, rasurados ou partidos 	
Responsável:	Todos os setores do DAP
Data de início e conclusão:	Permanente
Recursos Necessários	Resultado a ser obtido
- Papel A4: 01 resma/mensal - Recursos Humanos: 10 servidores - Carga horária específica para cada etapa: 2 horas/dia	- Protocolização satisfatória de todos os documentos - Evitar re-trabalho - Agilidade em documentos que afetam o cadastro funcional e a folha de pagamento do servidor - Dinamismo e pro – atividade no Setor de Protocolo

Formulário 24 – Oportunidade de Melhoria nos Erros de Processamento dos Documentos.

Fonte: do autor.

A próxima implementação, descrita no formulário 25, se refere às perdas ou extravios dos documentos internos e externos expedidos ou recebidos, e insere a sistematização da busca e recuperação dos documentos. Este Plano de Implementação é aplicável aos dois Processos mencionados anteriormente. O Sistema de Tramitação de Documentos já está sendo utilizado por muitos departamentos de forma satisfatória.

Formulário:	25
Plano de Implementação das Oportunidades de Melhoria	
Onde (Processos/Setor)	Processo 1- Fluxo A, Processo 2-Fluxo A

Oportunidade de Melhoria	Extravio/Perda de Documentos Internos Expedidos
Etapas da Implementação:	
<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de treinamento do Sistema de Tramitação do Documento (CADOC) - Treinamento efetivo do Setor de Protocolo - Instalação do programa CADOC em todos os computadores do Departamento - Replicação do treinamento para todos os responsáveis dos outros setores - Prática permanente de utilização do sistema 	
Responsável:	1º Setor de Protocolo 2º Todos os setores do DAP
Data de início:	16/01/2011
Data de conclusão:	01/02/2011
Recursos Necessários	Resultado a ser obtido
<ul style="list-style-type: none"> - Computadores: 10 unidades - Recursos Humanos: 10 servidores - Carga horária específica para cada etapa: 3 horas/dia 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização rápida e prática dos documentos - Maior agilidade no atendimento ao público - Controle do arquivamento de documentos

Formulário 25 – Oportunidade de Melhoria no Extravio/Perda de Documentos aplicável ao Processo 1

– Fluxo A, Processo 2 – Fluxo A.

Fonte: do autor.

A seguir é apresentada a oportunidade de melhoria do Processo 2 – Fluxo C, no formulário 26, no que se refere aos documentos expedidos internos pelo Setor de Protocolo via malote, como oportunidade de melhoria está à criação de formulário específico a ser encaminhado em duas vias para os clientes internos, a fim de comprovar o recebimento dos envelopes pelos devidos destinatários, evitando desperdício de recursos humanos e materiais:

Formulário:	26
Plano de Implementação das Oportunidades de Melhoria	
Onde (Processos/Setor)	Processo 2 – Fluxo C
Oportunidade de Melhoria	Extravio/Perda de Documentos Internos Expedidos via Malote
Etapas da Implementação:	
<ul style="list-style-type: none"> - Criar (levando em conta as especificidades) o formulário em duas vias - Encaminhar 1ª versão final e aguardar aprovação da Gerência - Introduzir a nova rotina a quem transporta o malote - Criar “Livro” para controle dos documentos que retornarem com recebido do destinatário - Realizar teste para inserção do formulário de 30 dias na rede - Caso houver alteração redefinir o modelo de formulário - Implementar permanentemente o formulário 	
Responsável:	Setor de Protocolo
Data de início:	02/02/2010
Data de conclusão:	15/02/2011
Recursos Necessários	Resultado a ser obtido
<ul style="list-style-type: none"> - Papel A4: 01 resma/mensal - Recursos Humanos: 01 servidor - Carga horária específica para cada etapa: 2 horas/dia 	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade no sistema de malotes utilizado - Certeza de que o documento foi entregue ao destinatário correto - Maior segurança no transporte de envelopes - Evita re-trabalho da atividade de encaminhar documentos que foram extraviados

Formulário 26 – Oportunidade de Melhoria no Extravio/Perda de Documentos Internos Expedidos Via Malote.

Fonte: do autor.

Com o Plano de Implementação das melhorias espera-se que o gerenciamento do fluxo informacional do Setor de Protocolo seja melhorado continuamente, e a realização se dê de forma satisfatória no gerenciamento de processos.

Os formulários utilizados no decorrer da pesquisa auxiliaram de maneira satisfatória o conhecimento do Setor de Protocolo.

Os formulários 01, 02, 03, 04 e 05 auxiliaram no conhecimento do ambiente estudado, de modo que os recursos humanos, materiais e ferramentas foram considerados satisfatórios.

Elencou-se as atividades desenvolvidas pelos servidores no Setor de Protocolo foi importante, pois antes esta visão não existia.

Criar a missão do Setor, em que os servidores efetuam um determinado conjunto de tarefas sem saber ao certo o porquê e como, foi interessante, pois cada um tinha um ponto de vista que somado se transformou em um objetivo completo.

A abordagem identificou também os clientes e os requisitos aceitáveis em atendê-los; e, também os fornecedores e especificações cabíveis do Setor em ser atendido.

Verificou-se a quantidade vasta da documentação gerida, distribuída e arquivada deste Departamento.

Os formulários 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16, identificaram através dos fluxos informacionais do Setor de Protocolo os processos desenvolvidos na tramitação dos documentos do Setor de Protocolo.

Os formulários 17, 18 e 19 formaram-se a partir de certos critérios impactantes na gestão dos documentos do Setor e serviram de base para os mecanismos criados de melhoria do gerenciamento de processos.

Os formulários 20, 21 e 22 se utilizaram dos processos críticos identificados anteriormente e também da criatividade dos servidores.

Os formulários 23, 24, 25 e 26 foram os resultados dos formulários 20, 21 e 22, visando à implementação das melhorias do gerenciamento dos processos críticos.

A pesquisa se encerra com o intuito de que o Departamento consiga visualizar e aplicar ao longo da gestão melhorias de qualidade nos serviços prestados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento do fluxo informacional, a análise, identificação e implementação dos processos de melhoria no Setor de Protocolo do Departamento de Administração de Pessoal, mostrou a importância de gerir setores da administração pública com a visão voltada para o gerenciamento de processos.

Consequentemente a gestão da informação necessita estar alinhada a qualidade dos serviços prestados pelo Setor de Protocolo, para tanto é necessária a reestruturação dos procedimentos adotados no fluxo informacional e gestão documental.

A presente pesquisa partiu do seguinte questionamento “O Setor de Protocolo do Departamento de Administração de Pessoal da Secretaria Municipal de Saúde desempenha suas funções de forma a integralizar os recursos, os métodos e processos corretamente visando à qualidade dos serviços oferecidos?”, para a resposta da questão foram levantados dados bibliográficos, conhecidos e identificados os recursos e as limitações do setor, além da implementação das melhorias que se deu por meio da criatividade dos servidores envolvidos, priorizando o trabalho em equipe.

Para o alcance do objetivo geral foram propostas as etapas conhecer, identificar e agir e através dos formulários e figuras foram permitidos analisar o fluxo informacional e os processos de gestão da informação.

O primeiro objetivo específico foi concluído, proposto na etapa conhecer, com a utilização dos formulários 01, 02, 03, 04.

Para o cumprimento do segundo objetivo específico, proposto na etapa conhecer, através dos formulários 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16; e, das figuras 18, 19, 20, 21 e 23 foi possível mapear o fluxo informacional e seus processos de gerenciamento de informação.

Para a realização do terceiro objetivo específico, proposto na etapa identificar, foram utilizados os formulários 17,18,19,20 e 21 e da figura 24, que conseguiram de certo modo identificar as necessidades e limitações da gestão da informação no Setor de Protocolo.

O quarto objetivo específico, proposto na etapa agir, através dos formulários 22, 23, 24, 25 e 26 foi cumprido, mas a efetiva implementação das melhorias deverá

ser seguida pelos integrantes do Departamento conforme a data de início e conclusão formulados nos Planos de Implementação.

Neste sentido, foram construídos os processos e seus desenhos, ampliando a visão do todo, a todos os servidores envolvidos e verificando a necessidade do gerenciamento da informação do Setor. Verificou-se também a importância de instituir a missão de um determinado trabalho, na questão de que as pessoas que o realizam apreenderem maior consciência do “porque” e “para que” estão realizando determinadas rotinas.

Destacou-se a funcionalidade da aplicação dos métodos propostos e também a flexibilidade de aceitação por parte dos gestores em participar do projeto de pesquisa.

A partir dos resultados obtidos e da escolha dos indicadores ficou claro os processos em que era preciso mudar e os aspectos que precisavam melhorar.

O gerenciamento de processos e a melhoria contínua andam juntos e misturam muita criatividade por parte de quem utiliza os formulários como ferramentas para o GP.

À medida que os formulários vão sendo aplicados tem-se uma visão mais ampla do ambiente interno e externo da organização que se pode chamar de conhecimento organizacional.

O conhecimento de métodos e a capacidade de aplicar medidas gerenciais para gerir as unidades de informação são muito importantes para os profissionais da área de ciências da informação, caracterizando um ponto forte a ser desenvolvido no quesito habilidades e competências.

Portanto, com o sucesso reconhecido do trabalho por parte da gerência de recursos humanos da SMS, recomenda-se a gestão por processos departamental, envolvendo todos os setores.

5.1 Estudos Futuros

Os estudos futuros aqui propostos são considerados como possibilidades de novos projetos de pesquisa na área do Setor de Protocolo e na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

O Setor de Protocolo ainda não possui um manual de políticas de procedimentos arquivísticos, neste sentido a elaboração de um manual deste tipo viria a uniformizar as práticas realizadas quanto aos procedimentos de guarda, disseminação e recuperação de documentos no setor.

Considerando que o Sistema de Tramitação de Documentos (CADOC) já existe e está sendo aplicado com perfeita aceitação aos setores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, seria possível definir um manual de políticas de indexação de documentos para ser disseminado a todos os envolvidos na instituição que utilizam o sistema de gerenciamento da informação.

O manual seria interessante do ponto de vista a unificar os descritores dos documentos, de forma que um tipo de documento teria sua indexação nesta base de dados uniformemente tanto para a entrada desta alimentação no sistema CADOC, quanto na recuperação do documento. Evitando-se as indexações errôneas, diversas ou sem parâmetros dos descritores.

REFERÊNCIAS

AGUAYO, Rafael. **Dr. Deming**: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses. Editora: Record. Rio de Janeiro. 1993.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. Coleção Gestão Empresarial, FAE. **Gazeta do povo**, Curitiba, n 2, 2002. p. 27-38. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 66, de 13 de julho de 2010. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_13.07.2010/index.shtml>. Acesso em: 10 ago. 2010.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L8080.htm>. Acesso em: 15 ago. 2010.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 08 de Janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 08 jan. 1991. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8159.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

BRASIL, Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 12 ago. 2010.

BRASIL. Lei nº 348, de 27 de janeiro de 2009. Dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da administração pública municipal de Florianópolis. Disponível em: <http://sistemas.sc.gov.br/cmfpesquisa/PesquisaDocumentos.asp>. Acesso em: 10 - ago. 2010.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neusa Dias de. **A gestão da qualidade em serviços de informação**: contribuição para uma base teórica. Ci. Inf., Brasília, v. 22, n. 2, p. 124-132, maio/ago. 1993.

CALDERON, Wilmara Rodrigues; CORNELSEN, Julce Mary; PAVEZI, Neiva e LOPES, Maria Aparecida. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 97-104, set./dez.2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0100-19652004000300011&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 12 ago. 2010.

CASTRO, Astréa de Moraes E.; CASTRO, Andresa de Moraes E.; GASPARIAN, Danuza de Moraes e Castro. **Arquivística arquivologia**: técnica, arquivologia, ciência. Editora: Ao Livro Técnico S/A. Rio de Janeiro. 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. Editora McGraw-Hill Ltda. São Paulo. 1994.

CLEMENTE, Rafael et al. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Editora: Bookman, Porto Alegre. 2009.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Editora Campus, Rio de Janeiro. Tradução: Waltensir Dutra. 1994.

DIAZ, Eva S. de Garcia. GORBEA, Josefina A. de. VELA, Olga M. de. **Sistemas de arquivos e controle de documentos**. 2 ed. Editora Atlas S.A.. 1974.

DONADEL, André Coelho. **Um método para representação de processos intensivos em conhecimento**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. Disponível em: btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Andre_Donadel.pdf.p.24-25. Acesso em 10-ago. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

MALIK, Ana Maria. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Universidade de São Paulo. 1998.

Manual de Gestão Documental do Estado do Espírito Santo. **Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Espírito Santo – ITI**. Departamento de Imprensa Oficial – DIO. Vitória. 2005 Disponível em: www.srh.unb.br/.../Microsoft%20PowerPoint%20-%20Manual%20do%20PROGED.pdf. Acesso em 30 jul. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Cit., 21 ed. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero e José Emmanuel Burle Filho. Malheiros, 1996.

MESQUITA, Melissa. ALLIPRANDINI, Dário Henrique. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 1, p. 17-33. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0104-530X2003000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 30 out. 2010.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**: (meio – modelo de estratégia, indicadores e operações. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3463>. Acesso em: 10 - ago. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 4ª Edição. Editora Atlas. São Paulo. 1992.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Editora Nobel. 1994.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2004.

PASQUALI, Rita Cássia. **Metodologia para melhoria de processos de linha de frente em serviços**: aplicação em laboratório de análises clínicas. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2003.

PEREIRA, Eliane Aparecida Junckes. O perfil do bibliotecário da área de ciências da saúde em Santa Catarina. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)

– Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: <http://www.cin.ufsc.br/pgcin/ElianePereira.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. O Modelo estrutural de governança pública. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)**: Instituto Brasileiro de Direito Público, Salvador, n. 10, p.3-19. Jun/Jul/Ago. 2007. Disponível em: http://scholar.google.com.br/scholar?start=20&q=administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%ABlica+burocracia+%2B+artigos+cientificos&hl=pt-BR&as_sdt=2000&as_vis=1. Acesso em: 30 out. 2010.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella da, in, **Direito administrativo**, Editora Atlas, 21^a edição.1997.

RIGGS, James L. **Administração da produção**: planejamento, análise e controle, uma abordagem sistêmica. Editora: Atlas S.A., 1976.

SALERNO, Mario Sergio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação – negociação. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1999.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC**, v. 6, n. 1. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1415-6552002000100011&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em 30 out. 2010.

SILVA, Rubens Botelho da. **Medição da satisfação do cliente quanto a serviços prestados levando em consideração a expectativa por ele trazida**. XVIII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção). Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, Brasil Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), 1998.

Site Jus Navigandi. Disponível em: <http://forum.jus.uol.com.br/17792/o-que-e-sancao/>. Acesso em: 10 out. 2010.

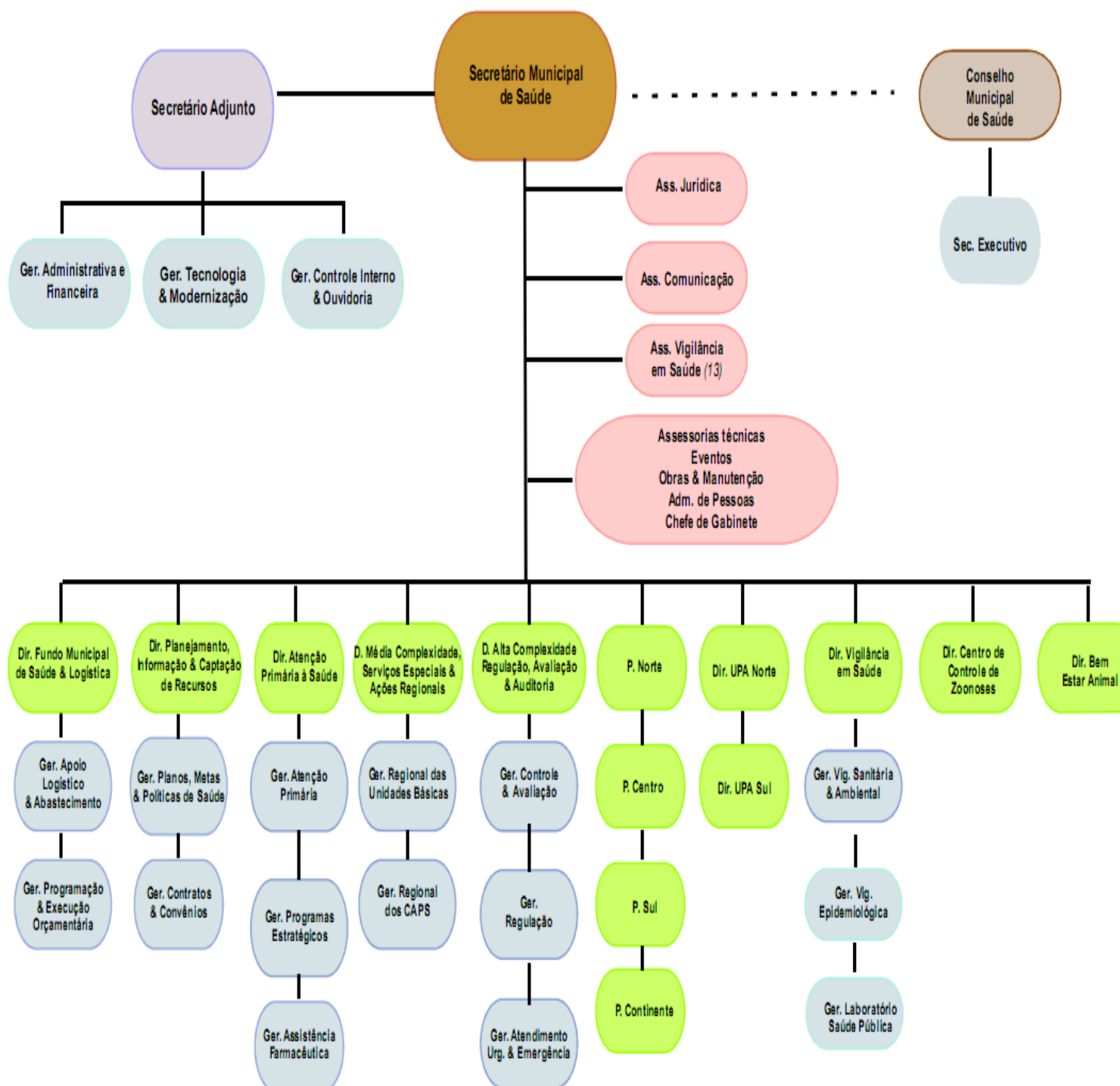
TOLEDO, José Carlos de. Gestão da mudança da qualidade de produto. **Gestão e Produção**, v.1, n. 2, p. 104-124, ago. 1994.

VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. **A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil**: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 118-137, jan/abr. 2006. Disponível em: <
<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/view/58/261>> . Acesso em: 05 set. 2010.

VARVAKIS, Gregório Jean, et al. **Gerenciamento de processos**. 2000. Apostila.

ANEXO A - Organograma da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS 2009



Fonte: Arquivo Interno.

ANEXO B – Estrutura Detalhada dos Distritos Sanitários de Florianópolis.***Distrito Sanitário Centro:***

Unidade Local de Saúde Agronômica

Unidade Local de Saúde Centro

Centro de Atenção Psicossocial (CAPS)

Centro de Atenção Psicossocial para Crianças e Adolescentes (CAPSi)

Farmácia Escola UFSC/PMF

Unidade Local de Saúde Monte Serrat

Policlínica Centro

Unidade Local de Saúde Prainha

Unidade Local de Saúde Trindade

Distrito Sanitário Continente:

Unidade Local de Saúde Abraão

Almoxarifado Central

Unidade Local de Saúde Balneário

Unidade Local de Saúde Capoeiras

Centro de Atenção Psicossocial para Álcool e Drogas (CAPSad)

Unidade Local de Saúde Coloninha

Unidade Local de Saúde Continente

Unidade Local de Saúde Estreito

Unidade Local de Saúde Jardim Atlântico

Laboratório – CTA

Unidade Local de Saúde Monte Cristo

Unidade Local de Saúde Morro da Caixa

Policlínica Continente

Unidade Local de Saúde Sapé

Unidade Local de Saúde Vila Aparecida

Distrito Sanitário Leste:

Unidade Local de Saúde Barra da Lagoa

Unidade Local de Saúde Canto da Lagoa
Centro de Atenção Psicossocial para Álcool e Drogas (CAPSad Ilha)
Centro de Controle de Zoonoses
Unidade Local de Saúde Costa da Lagoa
Unidade Local de Saúde Córrego Grande
Unidade Local de Saúde Itacorubi
Unidade Local de Saúde João Paulo
Unidade Local de Saúde Lagoa da Conceição
Unidade Local de Saúde Pantanal
Unidade Local de Saúde Saco Grande

Distrito Sanitário Norte:

Unidade Local de Saúde Cachoeira do Bom Jesus
Unidade Local de Saúde Canasvieiras
Unidade Local de Saúde Ingleses
Unidade Local de Saúde Jurerê
Policlínica Norte
Unidade Local de Saúde Ponta das Canas
Unidade Local de Saúde Rationes
Unidade Local de Saúde Rio Vermelho
Unidade Local de Saúde Santinho
Unidade Local de Saúde Santo Antônio de Lisboa
Unidade de Pronto Atendimento Norte da Ilha (UPA Norte)
Unidade Local de Saúde Vargem Grande
Unidade Local de Saúde Vargem Pequena

Distrito Sanitário Sul:

Unidade Local de Saúde Alto Ribeirão
Unidade Local de Saúde Armação
Unidade Local de Saúde Caieira da Barra do Sul
Unidade Local de Saúde Campeche
Unidade Local de Saúde Carios
Unidade Local de Saúde Costeira do Pirajubaé
Unidade Local de Saúde Fazenda do Rio Tavares

Unidade Local de Saúde Morro das Pedras

Unidade Local de Saúde Pântano do Sul

Policlínica Sul

Unidade Local de Saúde Ribeirão da Ilha

Unidade Local de Saúde Rio Tavares

Unidade Local de Saúde Saco dos Limões

Unidade Local de Saúde Tapera

Unidade de Pronto Atendimento Sul da Ilha (UPA SUL)

Fonte: <http://www.pmf.sc.gov.br/saude/secretaria/css.php>

ANEXO C – Dados de População Residentes no Município de Florianópolis.

Residentes no Município de Florianópolis divididos por Distritos Sanitários no ano de 2008 e 2009		
N_Distrito_Sanitario	Nome_Distrito_Sanitario	Pessoas residentes
1 Total	Norte	66420
2 Total	Sul	78345
3 Total	Centro	93693
4 Total	Continente	106348
5 Total	Leste	63355
Total geral		408161
INDICE GERAL CÁLCULO DE PROJEÇÃO- 1,0144527347109204515516495752412		
POPULACAO 2008 - 402346		
POPULACAO 2009 - 408161		
População Projeção 2009 SMS com base na População Total do IBGE		
Fonte: Censo Demográfico IBGE 2000 -> Estimativa 2008		
Responsabilidade: Gerência de Tecnologia e Modernização - SMS/PMF		

Fonte: <http://portal.pmf.sc.gov.br/entidades/saude/index.php?cms=tabwin+++arquivos+de+mapas&menu=7>

ANEXO D – Sistemas de Informação utilizados pela Secretaria Municipal de Saúde.

- Acompanhamento de Projetos de Pesquisa
- Consulta de Logradouros
- Gestão de Análise de Produtos e Meio Ambiente
- Gestão de Bem Estar Animal
- Gestão de Cadastro Familiar
- Gestão de Custos
- Gestão de Estoque
- Gestão de Manutenção Predial
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão de Tramitação de Documentos
- Gestão de Transporte de Pacientes
- Gestão de Vigilância Sanitária

Fonte: <http://portal.pmf.sc.gov.br/entidades/saude/index.php?cms=sistemas+de+informacao&menu=0>